أساسيات الإدارة

فى الخدمة الإجتماعية

الدكتورة

...نال طلعت محمود

...ستاذ م قسم تنظيم المجتمع

...عهد العالى للخدمة الإجتماعية

بالإسكندرية

الدكتور

محمد السيد حلاوة

أستاذ م ورئيس قسم العلوم التأسيسية

المعهد العالى للخدمة الاجتماعية

بالإسكندرية



٠٤٥/٣٣٥١٨٦٥

أساسيات الإدارة فى الخدمة الإجتماعية

أساسيات الإدارة فى الخدمة الإجتماعية

دكتورة

منال طلعت محمود

أستاذ م . قسم تنظيم المجتمع

المعهد العالى للخدمة الإجتماعية

بالأسكندرية

دكتور

محمد السيد حلاوة

أستاذ م . ورئيس قسم العلوم التاسيسية

المعهد العالى للخدمة الإجتماعية

بالأسكندرية



٠٤٥/٣٣٥١٨٦٥

بسم الله الرحمن الرحيم

«لاَ يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلاَّ وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لاَ تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلاَ تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلاَ تُحَمِّلْنَا مَا لاَ طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَآ أَنتَ مَوْلاَنَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ».

صدق الله العظيم ،،،،

(سورة البقرة- آية ٢٨٦)

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن أتبعه ووالاه وبعد، فقد تيسر لنا إعداد هذا الكتاب ليتناول العديد من النواحي الإدارية ويشرحها بأسلوب مبسط موجز عن علم الإدارة.

تلعب النظريات العلمية دوراً أساسياً في منهجية الحياة في مختلف المجالات، وأصبح تطور تلك النظريات يفرض على المجتمع مسايرة هذا التطور، ولا شك أن انتهاج الأسلوب العلمي في إدارة تلك المؤسسات والهيئات يساهم في توقع ما تفرضه تلك المتغيرات الحادثة والواقعة في قدوم القرن الحادي والعشرين وما يفرضه من متطلبات.

وتعتبر الإدارة من أهم المتطلبات التي تحتمها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يرتكز العبء الأساسي في تحقيق أهداف النمو على أجهزة الخدمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المسئولة عن إدارة التنمية بالمجتمع.

ويهدف هذا المؤلف وما تضمنه من دراسات نظرية وتطبيقية إلى إلمام الممارس بالمفاهيم الحديثة والمهارات الإدارية في المجالات العلمية المختلفة، باعتبار أن دراسة الإدارة وإعداد المديرين لا يقتصر على معرفة الوظائف الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وإنما تمتد لتشمل التكامل مع العنصر البشري وتوظيفه وأثر ذلك على كفاءة العمل وتقييم العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعارف الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة في الحياة العملية.

وقد اشتمل الكتاب على أربعة فصول أساسية، حيث قام بإعداد الفصلين الأول والثاني الدكتور/ محمد حلاوة، وقامت بإعداد الفصلين الثالث والرابع الدكتورة/ منال طلعت، وقد احتوت الفصول على:

الفصل الأول وهو بعنوان: "مدخل إلى الإدارة"– وقد احتوى على ثلاث مباحث هي: المبحث الأول: "ماهية الإدارة"، والمبحث الثاني: "المفاهيم المرتبطة بالإدارة"، والمبحث الثالث: "علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى".

و**الفصل الثاني** بعنوان: "تطور الفكر الإداري ونظريات الإدارة الحديثة"– وقد احتوى على مبحثين هما: المبحث الأول: "تطور الفكر الإداري"، المبحث الثاني: "المدارس الفكرية ونظريات الإدارة الحديثة".

و**الفصل الثالث** بعنوان: "وظائف وعمليات الإدارة"– وقد احتوى على ستة مباحث هي: المبحث الأول: "التخطيط"، المبحث الثاني: "التنظيم"، المبحث الثالث: "توظيف العناصر البشرية"، المبحث الرابع: "الاتصال الإداري"، المبحث الخامس: "الرقابة الإدارية"، المبحث السادس: "اتخاذ القرارات".

أما **الفصل الرابع** والأخير فبعنوان: "أيكولوجيا الإدارة (المنظمة والبيئة)"– وقد احتوى على مبحثين هما: المبحث الأول: "المنظمة والبيئة وتبادلية العلاقة"، المبحث الثاني: "مشكلات ومداخل تطوير أداء المنظمات".

وختاماً نحمد الله الذي أعاننا على إنهاء هذا الجهد المتواضع، راجين أن يتقبله منا، وأن يجعل فيه بعض النفع للقارئ العادي وطلابنا وأن يحقق الهدف المرجو من تأليفه.

والله ولي التوفيق.

الإسكندرية في فبراير ٢٠١٠

د. منال طلعت

د. محمد حلاوة

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة

مقدمة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة.

المبحث الثاني: المفاهيم المرتبطة بالإدارة.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.

الفصل الأول

مدخل إلى الإدارة

مقدمة:

تدخل الإدارة في كافة مجالات حياتنا حتى داخل المنزل، فالإنسان العادي عندما يدخل منظمة ما ويجد أنه قد أنهى عمله فيها بسرعة وبسهولة يقول عنها أنها ناجحة، ويرجع السبب في ذلك مباشرة إلى حسن الإدارة فيها، والعكس من ذلك صحيح بلا شك، حتى أن البيت السعيد نقول عنه أنه يدار بشكل ناجح من قبل الوالدين، وبالتالي فسر نجاح العمل داخل المنظمات يعود بشكل مباشر إلى حسن إدارتها أو سوئها، وخطط التنمية الاقتصادية في أي بلد، لن تحقق أهدافها بغياب الإدارة الفعالة التي تكون مناطة بإدارة عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي فيها، عن طريق تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنجاح، فالاقتصاد والإدارة توأمان لا ينفصلان، وهذا ما يفسر وجود دول متطورة ودول متخلفة، فالتطور الأمريكي والياباني على سبيل المثال قام على أساس وجود إدارة متطورة قامت بإدارة المنظمات فيها بشكل ناجح، فاليابانيون أصبح لهم نظرية إدارية خاصة بهم سميت بالنظرية اليابانية في الإدارة، وكذلك الأمريكان.

وعموماً لقد اختلفت الآراء حول الإدارة علم أم فن، فمن علماء الإدارة من ينظر إليها كعلم، والبعض الآخر ينظر إليها كفن، ولكل فريق منهما مبرراته.

فالفريق الأول: يدلل على أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية، ومبادئ تطبيقية، تدرس في كليات متخصصة، بل أنها أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.

أما الفريق الثاني: يدلل على أن الإدارة فن في الأداء بدليل أن الإعداد العلمي وحده لا يضمن أن يكفل خلق رجل إداري ناجح، مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون دون التحاقهم بالكليات أو المعاهد المتخصصة، أو دراسة النظريات العلمية المتعمقة، ومنهم من ذهب إلى أبعد من

ذلك مُصرحاً بأن الإداري يُولد ولا يُصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يُكتسب.

وفي الواقع، أنه على الرغم من أن لكل الفريقين مبرراته، إلا أن المغالاة والتعصب كانت سمة كل منهما، فالإدارة علم يستند إلى العديد من النظريات إلا أن هذا لا ينأى بنا بعيداً عن الاعتراف بالفروق الفردية والقدرات الذاتية وتأثيرها في عملية الممارسة، كما أن الإدارة فن تتطلب الموهبة والاستعداد، إلا أن هذا لا ينأى بنا بعيداً عن الاعتراف بأن الاستعداد ما هو إلا قدرة كامنة، فإذا ما أردنا إظهارها، علينا أن نصقلها بالعلم والتدريب والمران.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة علم يتطلب مهارة وفن في الممارسة والتطبيق، أو هي فن يحتاج إلى إطار علمي يثقله ويسدد خطاه، ويمكن أن نخرج من ذلك إلى أن الإدارة لها ملامح العلم وملامح الفن، وربما هي أقرب – في الوقت الحاضر – أن تكون مهنة في مجتمعنا.

ويأتي هذا الفصل ليعرض أساسيات الإدارة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، تناول فيها المبحث الأول مفهوم الإدارة وخصائصها واستخداماتها وأهمية دراستها في مجال مهنة الخدمة الاجتماعية. أما المبحث الثاني فقد عرض المفاهيم المرتبطة بالإدارة والتي تمثلت في الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الشئون العامة وإدارة المنظمات الاجتماعية، والقيادة الإدارية والمركزية واللامركزية. وأتى المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل ليعرض علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى كعلم السياسة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والقانون والأخلاق والرياضيات والإحصاء والخدمة الاجتماعية.

المبحث الأول

ماهيـــــة الإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة.

ثانياً: خصائص الإدارة.

ثالثاً: أهمية واستخدامات الإدارة.

رابعاً: أهمية دراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

المبحث الأول

ماهيـــــة الإدارة

أولاً: مفهوم الإدارة:

تعتبر مشكلة التعريف بصفة عامة مشكلة معقدة وليست سهلة، ورغم أن الإدارة تأكدت وتطورت واستقرت كمهنة وكموضوع للدراسة إلا أنه مازالت هناك مصطلحات إدارية تبدو غريبة وغير واضحة حتى مصطلح الإدارة ذاته.

فكلمة إدارة Administration في النظام الإنجليزي تختلف في معناها ومدلولها عنه في النظام الأمريكي، فيطلق على الحكومة الأمريكية الإدارة الأمريكية وعلى رئيسها رئيس الإدارة الأمريكية ويسمى رئيس الجمهورية في أمريكا Chief Executive، ويرى بعض علماء الإدارة والعاملون بها في الولايات المتحدة أن اصطلاح Executive أهم وأشمل من معنى إداري Administrative، بينما يراه آخرون أنه يؤدي نفس معنى الإدارة.

وفي النظام الإنجليزي تنقسم الخدمة المدنية إلى طبقة إدارية Administrative Class وهي المرتبة العليا، وطبقة تنفيذية وهي المرتبة التالية، ومن هنا نجد المصطلحين لهما معاني مختلفة في كل من النظام الإنجليزي والنظام الأمريكي، وكذلك فإن مصطلحات Civil Service, Department لها معاني مختلفة باختلاف الدول وأحياناً يكون لها أكثر من معنى في الدولة الواحدة.(١)

والإدارة هي العملية الأساسية المتكاملة التي تحيط بحياتنا اليومية، وتنشأ الحاجة إليها بسبب الندرة في الموارد اللازمة لإشباع مطالب الأفراد. فنجاح الإنسان في الوصول إلى الحياة الكريمة، يعتمد على قدرتنا في تنمية المهارات الإدارية.

وتعتبر الإدارة عملية شاملة وجامعة وخاصة في الحياة المنظمة وبالتالي فهي لا ترتبط فقط بالمصنع أو المتجر، إذ يلاحظ أن الأسرة والنادي والمدرسة والمعهد، ومشاغل الإنسان العادية، تحتاج إلى الإدارة الناجحة، وبالتالي فإن الإدارة هي قوى أساسية وعملية في الحياة العادية وفي المنظمات والمنشآت.

ويستخدم إصطلاح الإدارة بطرق عديدة وفي مجالات كثيرة، ويعتبر ميدان الإدارة من الميادين الحديثة وينقصها الاتفاق الجماعي على بعض المصطلحات. ورغماً عن ذلك يمكن أن نذكر بعض التعاريف للإدارة فاصطلاح الإدارة أكثر من معنى وجميعها مقبولة وتعتمد على الهدف الذي تسعى إليه، وإذا كان للإدارة الكثير من الاستعمالات، فلا يعني هذا أن نهمل التدقيق في استخدام اللفظ.(٢)

فهناك معنيان للإدارة:

*** المعنى اللغوي:**

كلمة "إدارة" "Administration" أصلها الكلمة اللاتينية "AD = To" "Ministere = Serve". وتعني بذلك الخدمة أو تقديم الخدمة إلى الغير.

*** المعنى الفني أو الاصطلاحي:**

يقصد به توجيه الجهود البشرية في منظمة عامة أو خاصة لتحقيق هدف معين أو يقصد بها: تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين من أجل تحقيق هدف معين.

ومن هذا التعريف المبدئي يجب أن يتوافر في الإدارة شرطان:

١- أن يكون هناك جهد بشري جماعي، بمعنى وجود جماعة من الأفراد يقومون بعمل جماعي، أما إذا كان العمل فردياً أي يقوم به فرد واحد فلا نكون بصدد نشاط إداري، لأن هذا الفرد يقوم بنفسه وبمفرده بتحقيق هدف معين.

٢- أن يُنظم هذا الجهد الجماعي، ولما كان من يقوم بهذا النشاط أو العمل مجموعة من الأفراد، فلابد أن يكون هناك تنظيم لهذه الجماعة، لأن تعدد القائمين بعمل ما يتطلب تنظيم هذا العمل، وتقسيم الأعمال وتوزيع المسئوليات وتوجيه وتنسيق هذه الأعمال وتوجيهها نحو الهدف المرغوب، وليس بالضرورة أن يكون على أساس من العلاقة الرئاسية، بمعنى أن يكون هناك رئيس ومرؤوس، بمعنى رئيس يأمر ومرؤوس يطيع، وإنما يمكن أن ينظم العمل بطريقة جماعية وفي ظل أسلوب القيادة الإدارية والتوجيه المشترك فيختص البعض بمهام التوجيه والتنسيق والآخرون بالتنفيذ.

وتوجد الإدارة بمعنى السابق في كافة الأنشطة والمجالات المدنية والعسكرية، والإدارية، والاقتصادية، الإنتاجية والخدمية، فمدير المستشفى إداري ولو كان طبيباً ورئيس المحكمة إداري ولو كان قاضياً ومدير المصنع إداري ولو كان مهندساً، ومدير المعهد إداري ولو كان مدرساً لأن كلاً من هؤلاء يقوم بتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين.[٣]

ولقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها، وذلك على مدى قرن ونصف من الزمن، إذا كان كل منهم يحاول أن يضع تعريفاً يوضح مضمونها ويعطي تصوراً عاماً عنها، وقد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن، لكن حدته كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال، إلى أن أصبح هناك اتفاق بين المفكرين على الكثير من المفاهيم، والمبادئ، والأسس الإدارية، بعد أن ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة، ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق، في ثلاثة أسباب رئيسية مفادها:

١- أن الإدارة علم حديث نسبياً، هذه الحالة لم تعط الفترة الزمنية الكافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للاتفاق حول تعريف واحد، جامع شامل لها، مع الإشارة إلى أن الإدارة عرفت منذ قديم الزمن.

٢- أن الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية المختلفة والمتنوعة، حيث أن هذا الشمول، واختلاف وتنوع طبيعة العمل في هذه المجالات، إلى جانب حداثة علم الإدارة، كل ذلك أدى إلى تأخر الوصول إلى تعريف جامع شامل لها، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها.

٣- أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية وليست من العلوم الطبيعية، فهي تتعامل مع الإنسان كوحدة مستقلة، وتتعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس في سبيل ذلك الشخصية الإنسانية وسلوكياتها، التي تتصف بحركتها المستمرة وعدم ثباتها، هذا الأمر أدى إلى اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية وسلوكها ودافعيتها من مفكر لآخر، هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى تأخر الوصول إلى الاتفاق التام الذي أشرنا إليه في البداية.[٤]

<u>ويمكن النظر إلى مفهوم الإدارة من خلال استعراض وجهات النظر المتعددة للمفهوم وفقاً للآتي:</u>

<u>[١] الإدارة عملية:</u>

العملية The Process هنا كما يعرفها قاموس "ويبستر Webster" هي سلسلة من الخطوات والمراحل التي ترتبط ببعضها البعض، وتتداخل مع بعضها البعض، وتؤثر وتترتب على بعضها البعض، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف، ولا شك أن هذه العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيمات وتنفيذ الخطط وما يصاحبه ذلك من توجيه ومتابعة ومراقبة وتنسيق حتى يتحقق في النهاية أهداف المنظمة.

وإذا كانت لهذه الخطوات ترتيباً منطقياً فإنها تؤثر في بعضها البعض والعجز أو القصور في أية خطوة منها سوف يعوق ما يتبع ذلك من خطوات، كما أكدت بعض هذه التعريفات على أن هذه العملية التي يقوم بها الإداري

يسعى من ورائها إلى جعل جهود الأفراد منظمة ومنسقة ومتعاونة، وهذا من شأنه يُمكن المنظمة مَن أن تصبح ذات كفاءة وفاعلية بحيّث تحقق أهــدافها، والذي بدوره يؤدي إلى المحافظة على هذه المنظمة.[٥]

ويرى "دالتون ماكفرلانــد Dalton Macforland" أن الإدارة عمليــة بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير المحافظة على التنظيمــات والمنظمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنشقة والمتعاونة.[٦]

كما تشير "موسوعة العلوم الاجتماعية إلى الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.[٧]

وتعرف أيضاً بأنها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن.[٨]

[٢] الإدارة علم وفن:

يقوم العلم على الملاحظة والتجربة واستنباط النتائج من أجل الوصــول إلى قوانين عملية تحكم العلاقة بين الظواهر في مجال معين.[٩]

بينما يشير الفن إلى الأساس المهاري للممارسة، أي المهارات المكتسبة والتي تتوفر لدى الشخص، بحيث يستخدمها في تطبيق العلم بأفضل النتــائج وبالأسلوب والكيفية التي ترضي احتياجات من هم موضع التطبيق.[١٠]

فالفن يقوم على المهارة في الأداء أو القدرة الذاتية لممارسة عمل معين، وهذا يعني أن الفن يرتكز إلى حد كبير على المواهب الفردية، والاستعدادات والملكات الفطرية للإبداع في نشاط معين، على أن نحيط الأذهان بأن هــذه المواهب والملكات ينبغي أن تُصقل بالعلم والتدريب والمران، حيث أن الاستعداد ما هو إلا قدرة كامنة، فإذا ما أردنا إظهاره إلى حيز الواقع والممارسة علينا بصقله بالعلم والتدريب والمران.[١١]

ولقد عرف "فروست Frost" الإدارة بأنها فن توجيه النشاط الإنساني، ورغم أن هذا التعريف يتصف بالإيجاز كأحد شروط التعريف الجيد إلا انه لا يعطي صورة واضحة محددة لمفهوم الإدارة، حيث أنه اتصف بالمرونة واتسع ليشمل الألوان المختلفة من النشاط الإنساني سواءً كان هذا النشاط الإنساني يمارس داخل المنظمات أو خارجها.

وعرف "دونالد كلو Donald J. Clough" الإدارة بأنها فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعية من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.

وقد أكد هذا التعريف على أن الإدارة ترتبط بوجود جماعة من الأفراد تمارس مجموعة من الأنشطة وتسعى لتحقيق هدف مشترك.(١٢)

وعموماً لقد اختلفت الآراء حول الإدارة علم أم فن، فمن علماء الإدارة من ينظر إليها كعلم، والبعض الآخر ينظر إليها كفن، ولكل فريق منهما مبرراته.

فالفريق الأول: يدلل على أن الإدارة علم راسخ لما تحويه من نظريات علمية، ومبادئ تطبيقية، تدرس في كليات متخصصة، بل أنها أصبحت تضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.

أما **الفريق الثاني:** يدلل على أن الإدارة فن في الأداء بدليل أن الإعداد العلمي وحده لا يضمن أن يكفل خلق رجل إداري ناجح، مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون دون التحاقهم بالكليات أو المعاهد المتخصصة، أو دراسة النظريات العلمية المتعمقة، ومنهم من ذهب إلى أبعد من ذلك مُصرحاً بأن الإداري يُولد ولا يُصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يُكتسب.

وفي الواقع، أنه على الرغم من أن لكل الفريقين مبرراته، إلا أن المغالاة والتعصب كانت سمة كل منهما، فالإدارة علم يستند إلى العديد من النظريات إلا أن هذا لا ينأى بنا بعيداً عن الاعتراف بالفروق الفردية والقدرات الذاتية

وتأثيرها في عملية الممارسة، كما أن الإدارة فن تتطلب الموهبة والاستعداد، إلا أن هذا لا ينأى بنا بعيداً عن الاعتراف بأن الاستعداد ما هو إلا قدرة كامنة، فإذا ما أردنا إظهارها، علينا أن نصقلها بالعلم والتدريب والمران.

وعلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة علم يتطلب مهارة وفن في الممارسة والتطبيق، أو هي فن يحتاج إلى إطار علمي يثقله ويسدد خطاه، ويمكن أن نخرج من ذلك إلى أن الإدارة لها ملامح العلم وملامح الفن، وربما هي أقرب- في الوقت الحاضر- أن تكون مهنة في مجتمعنا.

ولكي نتأكد من اقترابها من سمات الممارسة المهنية، يجب أن نخضعها للقياس وفقاً للمحكات التالية:

- رصيد من المعرفة النظرية التي تم التوصل إليها بالأسلوب العلمي.
- رصيد من الخبرة المتراكمة التي توفرها لنا مسلمات أساسية يمكن الاستناد عليها في عملية الممارسة.
- اعتراف المجتمع بها وبأهميتها، واعترافه بمن يقوم عليها دون غيره من فئات المجتمع.

وبتطبيق المحكات الثلاثة السابقة على الإدارة نجد أن:

الشرط الأول متوفر تماماً من حيث وجود العديد من النظريات والمبادئ والأساليب العلمية، بالإضافة إلى النماذج العلمية للممارسة والتي تدرس في الكليات والمعاهد المتخصصة.

أما **الشرط الثاني** من حيث توفر رصيد من الخبرة المتراكمة يسهل التدليل عليه، حيث أن الإدارة نشاطاً إنسانياً مشتركاً لكافة أنشطة وجماعات المجتمع عبر تاريخ البشرية، يهدف إلى توظيف الموارد المتاحة، ومقابلة الاحتياجات المتعددة، ومن ثم لابد وأن هذه الممارسة قد أوجدت لنا رصيداً لا بأس به من الخبرة.

أما **الشرط الثالث** والذي يتمثل في اعتراف المجتمع، بمعنى أن المجتمع لا يسمح بممارسة هذا النشاط إلا لفئة بعينها تم إعدادها بمواصفات خاصة في كليات متخصصة وفق مناهج مقننة، فإن هذا الأمر لا يتحقق بالكامل، حيث نجد أن شغل الوظائف الإدارية في المنظمات يتم وفقاً للتخصصات المتباينة، وإن كانت الدولة قد أنشأت معاهد الإدارة المتخصصة التي يعتبر حضور برامجها أو دوراتها شرطاً أساسياً لشغل وظائف الإدارة العليا.(١٣)

[٣] الإدارة مجموعة من الأنشطة:

يُعرفها "أحمد خاطر" بأنها النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.(١٤)

ويعرفها "فان فليت Van Fleet" بأنها مجموعة من الأنشطة التي تواجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف.

وهذا التعريف يتضمن ثلاثة عناصر واضحة:

العنصر الأول: العمل الإداري يتضمن نشاط، فالمديرون لا يجلسون طوال اليوم يفكرون فقط، ولكنهم يسمعون، ويتكلمون، ويقرأون ويكتبون، يقابلون، يلاحظون، يشاركون، أي أن أيامهم بالكامل مليئة بالأعمال والأفعال المختلفة، وكما نرى فإن معظم النشاط الإداري يمكن تصنيفه إلى واحد من أربع فئات، التخطيط والتنظيم والقيادة والضبط.

العنصر الثاني: الإدارة تتضمن الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية أو إنسانية، ومنهم (تجمعات العاملين، المديرين، البائعين، والموارد المادية أو الطبيعية، المباني، الأثاث، المكاتب، المواد الخام) والموارد المالية، والموارد المعلوماتية.

العنصر الثالث: أن هذا التعريف يشير إلى أهمية الأهداف التنظيمية، وهذه الأهداف يمكن أن تظهر في مجالات ومستويات مختلفة في المنظمة، ويعتبر وضع وتحديد الأهداف المناسبة من أكبر المهام الخاصة بالمدير.(١٥)

ومن الملاحظ أن تلك التعريفات المرتبطة بالإدارة كمجموعة من الأنشطة لا تخرج عن أنها توجيه الناس المشتركين معاً في عمل، للوصول إلى هدف مشترك، له صفة التوقيت، فهي العملية المتضمنة (الشاملة) لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل إلى النتيجة المرغوبة.

وعلى أية حال، فإننا عندما نصف أي نوع من أنواع النشاط بأنه نشاط ناجح فإننا نقصد بنجاحه أنه يحقق الهدف المنشود منه.

١- بأحسن مستوى ممكن من الإتقان والجودة

٢- وبأقل قدر ممكن من التكاليف.

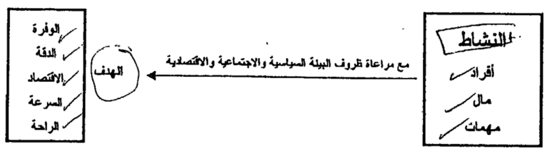
٣- وفي أسرع وقت ممكن.

وعلى ذلك يمكننا أن نقول أن الإدارة هي توجيه النشاط التنفيذي بالأساليب الإدارية التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأوفر قدر وأكثر دقة، وأقل تكلفة، وأسرع وقت، واقل جهد، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وإذا نظرنا إلى أي نوع من النشاط نجد أنه يتكون من:

- الأفراد (القوى البشرية) Men.
- المال Money.
- المهمات Materials.

ويمكن التعبير عن التعريف السابق بالرسم الآتي(١٦):



ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للإدارة يتضح لنا الأمور التالية:

١- ركز المفكرون في تعريفهم للإدارة على تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف يطلق عليها الآن تسمية العملية الإدارية، أو وظائف الإدارة، أو وظائف المدير، ويعتبر هذا التركيز أمراً منطقياً، ذلك لأن الفرد الذي يريد أن يتعرف على ماهية شيء ما، يمكنه في سبيل ذلك أن يطلع ويفهم الوظيفة أو العمل الذي يؤديه هذا الشيء.

٢- الإدارة هي بمثابة الروح المحركة (من خلال وظائفها) لعناصر الإنتاج والعمل داخل المنظمة. فهي التي تخطط وترسم، وتوجه، وتراقب، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٣- لم تعطنا التعاريف السابقة فكرة متكاملة، وفهماً حقيقياً للإدارة وما تقوم به داخل المنظمة، فالإدارة ليست مجرد تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتنسيق، بل هي عمل أوسع من ذلك وهدفها أشمل.

٤- هناك اتفاق على أن الإدارة عملية تتضمن وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق محور العملية الإدارية.

٥- الإدارة نشاط متخصص يقوم به المدير فقط أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله داخل المنظمة، وهذا يختلف عن عمل المنفذ أياً كانت طبيعة عمله فني أو خدمي، ذلك لأن المدير الذي يمارس الإدارة تنحصر مهمته الأساسية في كيف يشغل المنفذين ويوجههم لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة، وبناء عليه أصبحت الإدارة علماً يدرس ووظيفة تمارس.

<u>في ضوء كل ما تقدم، ومن خلال الاطلاع على العديد من التعاريف لعدد من المفكرين وروّاد الفكر الإداري القديم والحديث، يمكن عرض تعريف جامع شامل عن الإدارة وماهيتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفيما يلي هذا التعريف:</u>

الإدارة عمل ذهني أساساً، يسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية، بأعلى كفاءة، واقل تكلفة ممكنة، وهي عبارة عن عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة، واتفق عليها المفكرون تقريباً ويشملها نظام للمعرفة الإدارية، وهي جميعها تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري، وأساساً لنجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة، فعن طريقه يتحقق التفاعل والتكامل بين عناصر الإنتاج وأجزاء المنظمة، والإدارة تعطي اهتماماً خاصاً للعنصر البشري وترعى مصالحه، وتسعى لإشباع حاجاته ورغباته قدر الإمكان، وتبذل الجهد من أجل تحقيق التعاون بين أفراده داخل المنظمة، التي تعتبر جماعة وخلية عمل واحدة بدون التعاون بينهم، لن يكتب النجاح لها، والإدارة الحديثة لن يغيب عنها تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة، التي تعبر عن المجتمع المتواجدة فيه، والذي تعيش في كنفه، فهي تسعى إلى تحقيق النفع له، من خلال ما تقوم به من أعمال، فلولا قبوله لها، لما قامت المنظمة أصلا.[١٧]

ثانياً: خصائص الإدارة:

بعد الاستعراض السابق لمختلف المفهومات المرتبطة بالإدارة والتي تزخر بها كتب الإدارة، يمكن استخلاص بعض العناصر والتي تمثل خصائص وتعتبر في نفس الوقت استخلاص لمفهوم إجرائي للإدارة وهي:

١- ترتبط الإدارة بالمنظمات، أي أن الإدارة تمارس من خلال المنظمات، فهي لا تمارس في فراغ، وفي ذلك يؤكد المتخصصون أن الإدارة وعاؤها المنظمات سواء كانت هذه المنظمات كبيرة الحجم أو صغيرة نسبياً، وسواء كانت هذه المنظمات على المستوى المحلي أو القومي أو الإقليمي أو العالمي.

٢- الإدارة عملية اجتماعية، وذلك على أساس أنها تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة أو المتتالية والمتفاعلة والمتداخلة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف محدد، كما يشير مفهوم العملية إلى الطبيعة الديناميكية للإدارة، فعلى الرغم من أن للإدارة قواعدها والأسس التي تستند عليها والمبادئ التي تحكم ممارستها، فإنها تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، والواقع أن الإدارة لا تنطوي على عملية واحدة، بل تشتمل على مجموعة من العمليات منها العملية التخطيطية والتنظيمية والتنسيقية والتوجيهية وغير ذلك من العمليات.

٣- الإدارة عملية هادفة: حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل قدر من التكلفة في الوقت أو الجهد أو المال.

٤- الإدارة تمارس في مختلف المجالات، وهذا يعني أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية، لذلك فإنها تستخدم في المجالات الإنتاجية ومجالات الخدمات، تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي.

٥- الإدارة تمارس في المنظمات في جميع المستويات الإدارية سواء في مستوى القمة أو المستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإشرافي المباشر أو مستوى الخط الأول.

٦- الإدارة تعني بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، وهي المسئولة عن توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكاً تنظيمياً بما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية وانتظامه من ناحية أخرى وإنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، فمن المعلوم أن الأفراد حينما ينضمون إلى منظمة معينة لا ينتفي عنهم الغرض، أي أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه،

كما أن لكل منهم قيمه ومعاييره التي تحكم وتوجه سلوكه، ونظـراً لأن المنظمة لها أيضاً أغراضها وأهدافها التي أنشئت من أجلها، لـذلك فقـد تتفق أهداف المنظمة وأهداف أعضائها، وقد تختلف بدرجة أو بأخرى، كما قد يتفق سلوك الأعضاء مع ما تتطلبه المنظمة من سلوك، وقد تختلـف، لذلك يصبح من غير المنطقي أن يترك كل عضو من أعضاء المنظمـة يسلك وفقاً لأغراضه وأهدافه أو قيمه واتجاهاته الخاصة، بل يكون مـن الضروري تطويع هذا السلوك وتـشكيله وفقـاً لمقتـضيات المنظمـة ومتطلبات أهدافها. ولكي يكون هذا السلوك سلوكاً تنظيمياً كـان لابـد أن تقوم الإدارة بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المحددة والمتفق عليها في المنظمة، ولاشك أن هذه العملية من شأنها أن تحـافظ علـى التنظيم وتساعد على استمراريته في ممارسة نشاطه.

٧- الإدارة تعني باستخدام وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة أفضل استخدام ممكن سواء كانت هذه الموارد بشرية/ مادية/ مالية/ معلوماتيـة دون أن يكون هناك فاقد وهذا من شأنه يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها.

٨- تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق، بحيث يكمل كل منهم الآخر وبدون أن يكون هناك تكرار أو تعارض في المسئوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة.

٩- اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وجوهرها، هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتحددة. وإذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات فإن كل عملية من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها، لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في العملية التخطيطية بالقرارات التخطيطية وهي القرارات التي تتضمن تحديد الأهداف واختيار الخطة المناسبة لتحقيق الأهداف ويطلق على القرارات التي تتعلق بالعملية التنسيقية بالقرارات التنسيقية وهكـذا، ويصبح من يتخذ القرارات يختلف عن الذي ينفذ هذه القرارات.

١٠- الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة، وتتأثر بهذه الظروف بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات، سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية، وقد يكون هذا التأثير إيجابي أو سلبي.

١١- نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.(١٨)

ثالثاً: أهمية واستخدامات الإدارة:

تدخل الإدارة في كافة مجالات حياتنا حتى داخل المنزل، فالإنسان العادي عندما يدخل منظمة ما ويجد أنه قد أنهى عمله فيها بسرعة وبسهولة يقول عنها أنها ناجحة، ويرجع السبب في ذلك مباشرة إلى حسن الإدارة فيها، والعكس من ذلك صحيح بلا شك، حتى أن البيت السعيد نقول عنه أنه يدار بشكل ناجح من قبل الوالدين، وبالتالي فسر نجاح العمل داخل المنظمات يعود بشكل مباشر إلى حسن إدارتها أو سوئها، وخطط التنمية الاقتصادية في أي بلد، لن تحقق أهدافها بغياب الإدارة الفعالة التي تكون مناطة بإدارة عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي فيها، عن طريق تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بنجاح، فالاقتصاد والإدارة توأمان لا ينفصلان، وهذا ما يفسر وجود دول متطورة ودول متخلفة، فالتطور الأمريكي والياباني على سبيل المثال قام على أساس وجود إدارة متطورة قامت بإدارة المنظمات فيها بشكل ناجح، فاليابانيون أصبح لهم نظرية إدارية خاصة بهم سميت بالنظرية اليابانية في الإدارة، وكذلك الأمريكان.(١٩)

وتبرز أهمية الإدارة في العصر الحديث وجعلها علماً قائماً بحد ذاته مثله مثل سائر العلوم الأخرى للأسباب التالية:

١- <u>كبر حجم المنظمات</u>: لاشك أن ظهور الآلة، قد أحدث ثورة في مجال الصناعة والاقتصاد، فبعد أن كانت وسائل الإنتاج يدوية بسيطة أصبحت

آلية سريعة، هذه الآلية جعلت حجم الإنتاج كبيراً بعد أن كان صغيراً، وهذا ما فرض على المنظمة استخدام أعداد كبيرة من القوى العاملة مما جعلها كبيرة الحجم، هذا الكبر والضخامة دفعها بالضرورة للبحث عن وسيلة ما تساعدها في تنظيم وتسيير الجهود الجماعية ودقة العمل فيها، وكانت هذه الوسيلة هي الإدارة التي مكنتها من وضع الخطط، ورسم السياسات، وتنظيم جهود القوى البشرية، وتنسيقها، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة بنجاح، وعليه فقد كان كبر حجم المنظمات وظهور الآلة فيها، عاملاً رئيسياً في اكتشاف مدى أهمية الإدارة وضرورتها والحاجة لها، وظهورها كعلم.

٢- <u>انفصال الملكية عن الإدارة</u>: إن كبر حجم المنظمات، وتزايد عدد أفراد القوى العاملة فيها، وتوسع نشاطها، استلزم بالضرورة انفصال ملكيتها عن إدارتها، فعندما كان حجم المنظمة صغيراً، كان بإمكان المالكين إدارة العمل فيها وتسيير شئونها، لكن مع كبر الحجم، لم يعد بإمكانهم سواء من حيث التخصص أو الجهد إدارة منظماتهم، مما دفعهم إلى توظيف فئة من الأفراد درسوا الإدارة كعلم، ومارسوها كفن، واحترفوها كمهنة، من أجل إدارة منظماتهم بنجاح، وهذا أعطى دفعة كبيرة للشعور بمدى الحاجة للإدارة في مختلف أنواع المنظمات.[٢٠]

٣- أن الزيادة الهائلة في السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية ألزم ضرورة الاستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها إدارة علمية مسلحة بفنون المعرفة.

٤- إن بروز التشكيلات الثقافية التي تقودها قيادات فاعلة وكوادر مدربة، اتخذ طريق العلم في ممارستها، فاعتمدت على الحجة العلمية في منطقها، وتعلمت كيف تصل إلى أهدافها، ولتواجه مؤسسات لها إدارات تستطيع التعامل معها وهي مزودة بكل فنون التفاوض، ولديها من المعلومات والحقائق والحجج التي تدعمها.

٥- التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فاعليتها، إذ ليس ندرة عناصر الإنتاج لوحدها تحتاج إلى إدارة قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد، بل أن الإدارة ضرورة ملحة لإدارة عناصر الإنتاج والتنسيق بينها وزيادة كفاءتها حتى ولو توافرت تلك العناصر، فكم من البلدان توفرت فيها عناصر الإنتاج ولكنها بقيت متخلفة لغياب إدارة تقوم بالتنسيق بين تلك العناصر واستغلالها استغلالاً أمثلاً.

٦- شدة التنافس المحلي والدولي، لقد تطور الإنتاج وأصبح يميل لسد حاجات مقبلة، حاجات تحددها سوق محلية واسعة، تشتد فيه المنافسة، وسوق دولية لا تقل عنها حدة في المنافسة، ولذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تسويقية واقتصادية تقوم بها إدارات متخصصة، تستطيع الوقوف في وجه هذه التحديات وتقوم بإجراء الدراسات والأبحاث، من أجل تطوير بها سلعتها والإقلال من تكلفتها، ومواكبة التطورات المرتبطة بتزايد المستهلكين ودخولهم وبتعدد رغباتهم.

٧- تدخل الدول، لقد ولت سياسة دعه يمر، دعه يعمل، وازداد تدخل المجتمع في الرقابة على المنظمات لحماية أفراده، وتمثل هذا التدخل بالدولة وقوانينها، كما ظهرت أفكار جماعية جديدة تنادي بمسئولية الإدارة نحو المجتمع الذي يمدها بالقوى العاملة والمستهلكين والموارد، ويريد أن تكافأه بتقديم خدمات وسلع متنوعة، وبأسعار مقبولة، وأن تحافظ على أفراده من مخاطر العمل، وأن توفر لهم استخداماً إنسانياً، وهي واجبات لا تؤديها إدارة الأمس، ولابد من إدارة جديدة تمتلك وتدرك أهمية المجتمع وضرورة خدمته، وتدرك مسئولية الدولة في حماية أفراد المجتمع والتعامل معه إنسانياً.

٨- التطور الفني والتكنولوجي، فصناعة اليوم، صناعة متطورة تلاحق كل جديد، وتسعى إلى تطوير كوادرها لتواكب المنطلقات الفنية والتكنولوجية الجديدة.[٢١]

وفي النهاية نجد من الضروري توضيح بعض الاستخدامات الشائعة لمصطلح الإدارة والتي استخلصت من التعاريف والمفاهيم السابقة، وهذه الاستخدامات ما يلي:

- **الإدارة كعملية:** وتتضمن وظائف المدير أو الإدارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وجميعها يعتمد على التنسيق.
- **الإدارة كنظام للمعرفة:** مثلها مثل العلوم الأخرى، تشتمل على نظريات ومفاهيم وأسس ومبادئ تعتمد عليها العملية الإدارية.
- **الإدارة كأشخاص:** وتدل على مجموعة من الأفراد يطلق عليهم تسمية المديرين وهم يرأسون الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويديرون العمل فيها بواسطة العملية الإدارية ومكوناتها (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وهم ينجزون أعمالهم عن طريق الآخرين (مرؤوسيهم) من خلال توجيههم وإرشادهم.
- **الإدارة كوحدة إدارية:** وتدل على قسم إداري أو جزء داخل المنظمة يرأسه مدير ما، كأن نقول إدارة الإنتاج مثلاً، أو إدارة المشتريات، أو أية إدارة أخرى، وهنا نقول ميدانياً مدير تسويق، مدير الشراء... الخ، وهكذا.[٢٢]

رابعاً: أهمية دراسة الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

تتحدد أهمية دراسة الإدارة للأخصائي الاجتماعي في النقاط الأساسية التالية:

١- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية بمعنى أنها لا تمارس إلا من خلال مؤسسات- سواء كانت هذه المؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية أو مؤسسات مضيفة لها- فإن الأخصائي الاجتماعي ينبغي أن يتوافر لديه قدر كاف من الأسس العلمية للإدارة حتى يمكنه معرفة كيف تدار هذه المؤسسات؟ ومعرفة التطبيق السليم الواعي لأساليب الإدارة الحديثة الذي يؤدي إلى تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها التي أنشئت من أجلها.

٢- الأخصائي الاجتماعي يشغل مركزاً وظيفياً في الهيكل الإداري للمنظمة التي يعمل بها، فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الإشرافية داخل المنظمات الاجتماعية، فإن دراسته للإدارة تمكنه من معرفة ديناميات وميكانيزمات العمليات الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيمي وحدود مسئولياته وسلطاته وموقعها بالنسبة لمسئوليات وسلطات الآخرين (رؤساء ومرؤسين). وهو الأمر الذي يؤدي إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والدقة.

٣- المؤسسات التي تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومي والآخر يتبع الجهود الأهلية، فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من الوقوف على الفروق الأساسية بين إدارة المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإداري والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات... الخ. وهو الأمر الذي يتيح له العمل بنجاح في أي منها وفهم طبيعتها، سواء كانت هذه المؤسسات أساسية بالنسبة لممارسة المهنة أو ثانوية.

٤- أية منظمة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمة للمجتمع الذي تنشأ فيه، وتعمل على إشباع احتياجاته وتسعى إلى تحقيق العدالة في توزيع هذه الخدمات على عملائها، فإن دراسة الإدارة تمكن الأخصائي الاجتماعي من استيعاب وظائف الإدارة، الأمر الذي يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

٥- أن الأخصائي الاجتماعي قد يكون مديراً للمنظمة الحكومية أو الأهلية، ولذا وجب عليه دراسة الإدارة لزيادة إدراكه عن كيفية بناء التنظيم الإداري، وصنع واتخاذ القرارات، وخطوط العلاقة والاتصال وأسباب السلطة وتدرجها وارتباطها بالمراكز والمكانات داخل البناء التنظيمي، وسمات وخصائص القيادة والبناءات الرسمية وغير الرسمية... الخ.

٦- يعمل الأخصائي ضمن فريق عمل معاون داخل المؤسسات، ولذا وجب على الأخصائي أن يدرك أهداف وتشكيل الفريق وعناصره وقياداته، وتوزيع الأدوار والمسئوليات وتكاملها وإدراكه وإدراك الأعضاء الآخرين لدوره ولأدوار الآخرين وما البناء التنظيمي لهذا الفريق؟

٧- أن الأخصائي الاجتماعي يشارك- بشكل أو بآخر- في صنع واتخاذ القرارات- جوهر العملية الإدارية- داخل المنظمات الحكومية أو الأهلية، ولذا وجب عليه إدراك صنع واتخاذ القرارات بأسلوب ديمقراطي.

٨- للأخصائي الاجتماعي دوره في توفير المناخ الاجتماعي والنفسي للعاملين في المنظمة، وكذا البناءات الرسمية، مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة، من ثم معدل أدائهم، مما يؤثر على فاعلية المنظمة، وقدرتها على تحقيق الأهداف.

٩- الدور الاتصالي والتفاعلي للأخصائي الاجتماعي بالمنظمات، مما يدعم التفاعلات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين وحدات المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى في المجتمع على المستويين الرأسي والأفقي، وتدعيم قنوات العلاقة والاتصال بين المنظمة والمستهدفين من خدماتها.

١٠-تصميم وتخطيط البرامج التدريبية من مسئوليات الأخصائي الاجتماعي لزيادة خبرة العاملين بالمنظمة أو إعادة تدريبهم طبقاً لأي تغير قد يطرأ على أهداف المنظمة وإمكاناتها المادية والتكنولوجية أو التدريب للترقي، واكتشاف القادة الجدد بالمنظمة، مما ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

١١-أن للأخصائي الاجتماعي دوره في تعبئة واستثارة الجهود المجتمعية لبناء منظمات جديدة خاصة الأهلية، لذا يجب عليه دراسة الإدارة لإدراك كيفية بناء المنظمات الجديدة من الناحية الإدارية والتنظيمية وتدعيم كفاءتها وفعاليتها.

١٢-دور الأخصائي الاجتماعي في تدعيم الموارد المالية للمنظمة خاصـــة الأهلية بأساليب وطرق شرعيةٍ، كما يحددها القانون الذي يحكم العمـــل الأهلي في المجتمع يجعله يدرك هذه الوسائل الشرعية وماهيتها من خلال دراسته للإدارة.[٢٣]

المبحث الثاني

المفاهيم المرتبطة بالإدارة

أولاً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

ثانياً: الإدارة العامة وإدارة الشئون العامة.

ثالثاً: مفهوم المدير أو الإداري.

رابعاً: إدارة المنظمات الاجتماعية.

خامساً: القيادة الإدارية.

سادساً: المركزية واللامركزية.

المبحث الثاني

المفاهيم المرتبطة بالإدارة

أولاً: الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

يعرف "وايت White" الإدارة العامة في معناها الواسع، فيقول: تتضمن الإدارة العامة جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة، ويغطي هذا التعريف مجموعة ضخمة من أنواع النشاط في ميادين مختلفة منها على سبيل المثال: فرز الخطابات وتوصيلها، بيع الأراضي والأملاك العامة، إبرام المعاهدات، تعويض العمال في حالة الإصابة، العلاج في المستشفيات وحتى إنتاج الصواريخ.

إن الإدارة العامة في أي دولة متقدمة هي مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة، وينحصر عمل الإدارة في توجيه وتنسيق الرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة، وهذا النشاط ديناميكي بطبعه يعمل على دراسة الموارد البشرية والمادية المتوفرة والمتاحة والمزج بينها بقصد تحقيق هدف معين. والإدارة تنتشر في جميع المستويات التنظيمية، تنسق بين جميع أنواع النشاط والتخصصات، وفي هذا المعنى فإن الإداري هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب عمل الآخرين، وعمل الإداري في هذا المعنى يختلف عن عمل الطبيب والمهندس والقاضي، وهذا يعني أن كل فرد يعمل في الحكومة ليس بالضرورة إدارياً طالما أنه لا يؤدي عملاً إدارياً يتصل بالآخرين.

ويُعرفها "فيفنر Phiffner" الإدارة العامة في قطاع متخصص من الميدان الشامل وهو الإدارة، ويمكن تعريفها- في المعنى الواسع- بأنها تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة، وتختص الإدارة العامة بتنظيم الأعمال الحكومية. وإذا كان التنظيم هو وضع الأفراد والوظائف داخل إطار وهياكل تنظيمية معينة بقصد تحقيق العلاقات الإنشائية بينها، فإن الإدارة تختص بصفة

عامة بتوجيه الأفراد داخل الوظائف لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، ويقول Phiffner في مناسبة أخرى "تختص الإدارة العامة بتنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بقصد تحقيق السياسة العامة"، ثم يستطرد فيقول: أن الإدارة العامة وظيفة اجتماعية شاملة وهي العمل على تحقيق الاستقرار رغم ما تواجهه من تغيرات تحدثها الأزمات أو الحروب أو التهديد بالحرب، ورغم وجود التنظيم غير الرسمي الذي يعكس العلاقات والحاجات والرغبات للأفراد، يسعى التنظيم إلى تحقيق الاستقرار عن طريق الهياكل الرسمية التي يعمل داخلها الأفراد ويباشرون فيها المهام.

وفي الحقيقة فإن هدف الإدارة الأساسي هو تحقيق السلوك الرشيد للأفراد داخل التنظيم.

بينما يحددها "يدموك Dimock" بأنها "سلسلة لا تنتهي حلقاتها، تبدأ بالتعرف على المشاكل ثم تحديد الأهداف ثم الرقابة على تحقيق تلك الأهداف وكذلك العلاقات العامة، وكل حلقة من هذه الحلقات تعتبر في منتهى الأهمية لتحقيق النجاح المنشود.

ويعرفها "سيمون Simon" بأنها تتضمن- في استخدامها العام- أنواع النشاط التي تقوم بها الحكومة وإدارتها التنفيذية والمشروعات العامة.

كما يعرفها "جلادن Gladden" بأنها "تتضمن الإدارة العامة كل أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الإداريون في الإدارات العامة والتي تعطي النشاط الإداري للحكومة وهذا يختلف عن أنواع النشاط الأخرى".[٢٤]

ويمكن تحديد مفهوم الإدارة العامة من خلال اتجاهين أساسيين:

الأول: يربط بين الإدارة العامة و السياسة.

حيث ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى اعتبار أن الإدارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة:

ويعرفها "د. عبد الملك" عودة بأنها تتكون أساساً من مجموع العمليات والإجراءات والخطوات التي هدفها تنفيذ أو تحقيق السياسة العامة التي تعتنقها حكومة ما.

ومما سبق فإن هذا الاتجاه يركز في تعريفه للإدارة العامة على كونها تنفيذ للسياسة العامة، أي يربط بينها وبين السياسة العامة.[٢٥]

والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم إنما تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، ومن نتائج ارتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة، أن الإداري مطالب دائماً بأن ينظر إلى مدى ارتباط عمله، والنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في زمان ومجتمع معين.

هذه الحقيقة، ترتب عليها ثلاثة اعتبارات هامة، يتعين على العاملين بالإدارة العامة- أي موظفي الدولة- مراعاتها والحرص عليها.

الاعتبار الأول: الحاسة السياسية: وهذه الحاسة السياسية هي التي تهدي العاملين بالدولة إلى توخي الغايات السياسية لأعمالهم ونشاطهم، وإلى الحرص دوماً على ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة، وفقد هذه الحاسة السياسية لدى العاملين بالحكومة يجعل القرارات- مهما كانت علمية ومنطقية- غير منسجمة مع السياسة العامة للدولة، بل أن هذه القرارات قد تتعارض مع هذه السياسة، وقد تؤدي إلى الإضرار بها.

الاعتبار الثاني: الصالح العام: ذلك أن الموظف العام لا يعمل لحسابه الخاص، وإنما للصالح العام، كما تقرره التشريعات والتعليمات وطبيعة الأمور، وليست إرادته هي التي تسود، وإنما إرادة الدولة التي تمثلها الوظيفة التي يشغلها.

والصالح العام يعني صالح المجتمع أو مجموع المواطنين أو الدولة أو اكبر فئة أو جماعة يتصل بها الموضوع أو القرار.

الاعتبار الثالث: العلاقات العامة الطيبة: ذلك أن الموظف العام هو بمثابة سفير للحكومة، أو الإدارة التنفيذية إلى الشعب، وعلى قدر نجاح العاملين بالأجهزة التنفيذية في أن يكونوا ممثلين مشرفين للحكومة، يتحدد نوع العلاقات الطيبة بينها وبين الشعب، فالعاملون بأجهزة الدولة المختلفة هم حلقات الاتصال بين الحكومة والشعب، فعليهم يقع عبء توصيل الأفكار والسياسات والخطط ومحتويات البرامج وتوجيهات الحكومة إلى الشعب، وكذلك توصيل اتجاهات وآراء ومقترحات ورغبات وشكاوى الشعب إلى الحكومة.

وعلى الرغم من أن مهمة تكوين العلاقات العامة الطيبة هي مسئولية كافة العاملين بأجهزة الدولة على كافة مستوياتهم، إلا أنها تقع بالدرجة الأولى على عاتق صغار العاملين، الذين يقومون بحكم وضعهم التنظيمي بالتعامل المباشر مع الجماهير، فالعلاقات العامة الطيبة أو السيئة أصبحت ترتبط أكثر ما ترتبط بمدى قدرة الموظف على ترك انطباعات حسنة في نفس الجمهور أو الفشل في ذلك.[٢٦]

<u>الثاني: يربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري:</u>

يربط أنصار هذا الاتجاه بين الإدارة العامة والنشاط الإداري.

فيعرفها "جلادن Gladden" بأنها التي تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية أي أن الإدارة العامة هي النشاط الذي تقوم به جهة عامة (حكومية).

ويعرفها "د. حسن توفيق" بأنها أي الإدارة العامة تدور حول دراسة النشاط الإداري الذي يقوم به موظفو الحكومة في قطاع السلطة التنفيذية للدولة، فلا تشمل دراسة الإدارة العامة ما يدور داخل نطاق السلطة التشريعية، وكذلك السلطة القضائية للدولة.

وفي محاولة عن "د. أحمد عبد القادر الجمال" لتعريف الإدارة العامة ذهب إلى القول بأنها جزء من علم الإدارة، حيث أن لعلم الإدارة ناحيتين:

الناحية الأولى:

- تتعلق بالإدارة العامة وهي تلك الأجهزة التي يطلق عليها اسم الإدارة والتي تقوم على شئون المرافق العامة وتهيمن على مظاهر الحياة اليومية.

الناحية الثانية:

تتعلق بالإدارة الخاصة ويعني بذلك إدارة الأعمال أو المشروعات الخاصة.

ويعرفها الدكتور "بكر القباني" بأن الإدارة العامة هي "إدارة تتولاها منظمات عامة بقصد تحقيق أهداف عامة".

والتعريف الأخير يوضح العلاقة بين الإدارة العامة وتحقيق الأهداف العامة كما يبرز عنصر المنظمات العامة التي تمارس الإدارة العامة ولكن في الواقع لم يعرف ما هي الإدارة.

ويعرف الدكتور "إبراهيم درويش" الإدارة العامة بأنها "مجموعة الأنماط المتشابكة والمتداخلة والمتعلقة بعملية صنع القرارات وتنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التي تصدر من المؤسسات العامة في داخل المؤسسات السياسية الرسمية في النظام السياسي.

ويتميز هذا التعريف بأنه أوضح جوهر العمل الإداري المتمثل في عملية صنع القرارات وتنفيذها وأوضح الجانب العضوي والموضوعي للإدارة العامة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارة العامة بأنها ذلك النشاط الذي تتولاه منظمة عامة ويقوم على تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة وتنفيذ السياسات العامة.

ومن هنا فإن الإدارة العامة تشتمل على العناصر التالية:

١- نشاط يقوم على تنظيم وإدارة القوى البشرية والمادية وهو ما يطلق عليه العملية الإدارية والتي تشمل: التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، أي الجانب الموضوعي للإدارة العامة.

٢- تقوم بهذه العملية الإدارية منظمة عامة وليس منظمة خاصة، وذلك هو الجانب العضوي للإدارة العامة.

٣- هدف تسعى الإدارة العامة إلى تحقيقه هو تنفيذ السياسة العامة وتحقيق الأهداف العامة للمجتمع.(٢٧)

ويرتبط بمفهوم الإدارة العامة مفهوم إدارة القطاع العام وهو يعني إدارة شئون الدولة الاقتصادية بواسطة نوع من الإدارة العامة، يتحقق له المرونة والمبادأة والاستعداد للمخاطرة وخوض التجارب التي يتسم بها العمل في قطاع الأعمال.

والمؤسسات العامة هي الوحدات الرئيسية للقطاع العام، وتعرف المؤسسة العامة بأنها مشروع اقتصادي عام، له شخصية معنوية، تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي، وذلك لسد حاجة عامة من حاجات المجتمع.

وقد قام بعض المفكرين والمهتمين بالمجال الإداري بإبراز أهم الخصائص للمؤسسات العامة:

١- تتمتع المؤسسة العامة بمميزات مالية لا تتوفر للأجهزة الحكومية مثل: مرونة رأس المال، التحرر في التعاقد، التحرر من الروتين الحكومي في إجراءات الشراء.

٢- التحرر من قيود التوظيف السائدة في الجهاز الحكومي.

٣- وجود مجلس إدارة.

٤- التحرر من التدخل البرلماني.

٥- خضوعها لإجراءات التقاضي أمام المحاكم.

على أن هذه الخصائص أو بعضها ليست مطلقة، ولو جاز تطبيقها في زمن معين، فإن تطبيقها في الوقت الحاضر يعترضه الكثير من العقبات، كما أن بعضها لا يتمشى مع الفلسفة والسياسة الاجتماعية للكثير من البلاد الاشتراكية،

مما أدى إلى اتجاه هذه البلاد إلى وضع تشريعات وتنظيمات للمؤسسات العامة تتلائم مع ظروف التغيير الاجتماعي بها، والأهداف التي تتطلع إليها، فضلاً عن تدخل الحكومة في إدارتها سواء في رسم السياسة العامة لها، أو التدخل في سياسات الأسعار، أو السياسات المتعلقة بشئون العاملين، وأخيراً التدخل في السياسات المالية.

والأصل في إدارة القطاع العام أنها تتمتع بقسط كبير من التحرر والاستقلال بالقدر الذي يمكنها من الحركة والعمل بأساليب متشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال.(٢٨)

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة فيما يلي:

[أ] أوجه التشابه:

١- كلاهما يعملان في نطاق علم الإدارة، وهذا يعني أنهما استمدا الإدارة مفاهيمها وأسسها من منبع واحد هو علم الإدارة.

٢- كلاهما تحكمهما المسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه البيئة، وإن كانت هذه المسئولية أكثر وضوحاً في مجال الإدارة العامة.

٣- المشاكل التي تواجه كلاً منهما وخاصة في مجال التعامل مع العنصر الإنساني متشابهة، ذلك لأن الإنسان لا يختلف من منظمة لأخرى.

٤- كلاهما ملتزمان بالقوانين واللوائح التي تصدرها الدولة.

[ب] أوجه الاختلاف:

١- **الهدف Goal**: ففي حين تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الربح كوسيلة للبقاء والاستمرار والنمو والازدهار، تسعى منظمات الإدارة العامة إلى تقديم الخدمة النافعة للمواطن بغض النظر عن الربح، وبناء عليه فمعيار النجاح والفشل يختلف بينهما.

٢- الملكية **Ownership**: تعود ملكية منظمات إدارة الأعمال للقطاع الخاص أي أن الملكية فردية أو شركات بأنواعها، في حين أن منظمات الإدارة العامة تعود ملكيتها للدولة.

٣- الحجم **Size**: تتميز منظمات الإدارة العامة بكبر حجمها وضخامة العاملين فيها، في حين أن حجم منظمات إدارة الأعمال تكون أصغر، وهذا لا يمنع من وجود البعض منها يماثل في حجمه منظمات الإدارة العامة، بل يفوقها أحياناً.

٤- السلطة **Authority**: تستمد منظمات الإدارة العامة سلطتها من التشريع والقوانين، في حين أن السلطة في منظمات الأعمال تستمد من النظام الداخلي الذي يضعه مالكوها في ظل توجيهات الحكومة وقوانينها

٥- الرقابة **Control**: تُمارس الرقابة على نشاط منظمات الإدارة العامة من قبل أجهزة حكومية متخصصة بالعمل الرقابي المالي والإداري، في حين أن الرقابة على منظمات القطاع الخاص تمارس من قبل الملاك ومجلس الإدارة.

٦- الشكل التنظيمي **Organizational Intinty**: تأخذ منظمات الإدارة العامة شكل الوزارة أو المؤسسة أو الهيئة العامة، في حين أن الشكل الذي تأخذه منظمات الأعمال هو المشروع الفردي أو شركات الأشخاص والأموال بأنواعها.

٧- الاحتكارية **Monopoly**: تعمل منظمات الإدارة العامة في ظل جو احتكاري تام يمكن أن تفرضه الدولة، في حين أن منظمات إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي مع وجود بعض الاستثناءات عندما تقوم بعض المنظمات الكبيرة بامتلاك شركات صغيرة لتحتكر إنتاج سلعة معينة

٨- الخصوصية **Privacy**: من حق المواطن ومن خلال السلطة التشريعية (مجلس الشعب) طلب الاطلاع على معلومات وبيانات تتعلق بنشاط

منظمة الإدارة العامة، على اعتبار أن ملكيتها تعود للشعب، في حين لا يوجد ذلك في منظمات قطاع الأعمال، نتيجة الملكية الخاصة، عدا حق المساهم في شركات الأموال حيث له الحق في الاطلاع.

٩- **كفاءة العمل الإداري Managerial Efficiency**: الكفاءة في منظمات الأعمال أعلى، وذلك لوجود المرونة في استخدام طرق وأساليب الاختيار والتعيين والحوافز... الخ، في حين نجد هذه الكفاءة أقل في منظمات الإدارة العامة، لتقيدها بالأنظمة واللوائح التي يصعب تغييرها.

١٠- **المساواة Equality**: تسعى الإدارة العامة من خلال الأجهزة الحكومية إلى تحقيق مبدأ المساواة بين أبناء المجتمع عندما تقدم خدماتها لهم، فلا تميز بين المواطنين عند تقديم هذه الخدمات، فالجميع متساوون في الفرص، أما الإدارة في القطاع الخاص فالأمر يختلف، فالسلع والخدمات التي تقدمها للمواطنين تتم بشكل متمايز، فالفرد ذو الدخل المرتفع لا شك أنه سيحظى بقدر أكبر من الخدمات والسلع ذات الجودة الأعلى، التي تقدمها منظمات الأعمال التي يمتلكها القطاع الخاص.[٢٩]

ثانياً: الإدارة العامة وإدارة الشئون العامة:

ظل استخدامنا حتى الآن لهذين التعبيرين كما لو أنهما مترادفان، أي أنه من الممكن وضع أحدهما مكان الآخر، بيد أن هناك في الواقع فرقاً هاماً بينهما، فمن حيث التخصيص نجد أن الشئون العامة عبارة عن مظهر أو جانب من جوانب الإدارة العامة.

وفي الاستخدام العادي، نجد أن إدارة الشئون العامة هي تعبير عام وشامل لمجموعة من الأنشطة المرتبطة بقوام السياسة العامة وتطبيقها، كما أن غالبية الأكاديميين والممارسين، يفهمونها باعتبارها جزءاً خاصاً من السياسة التي ترتكز عليها النظم الإدارية، في علاقاتها بالفروع التنفيذية والتشريعية والقضائية والحكومية، وهي تختص بموضوعات كثيرة كالإنصاف والعدالة، والتمثيل،

والفاعلية في الشئون الحكومية، وأيضاً السيطرة على التسيب الإداري، ويقوم دارسو الشئون العامة بدراسة مختلف مؤسسات الحكومة، في محاولة من جانبهم لتحديد كيفية التعامل مع هذه المؤسسات وغيرها من مجتمعنا، ولذا فإن الدور الذي يلعبه مديرو الشئون العامة في وضع السياسة العامة للبرامج وتنفيذها وتعديلها، إنما هو دور هام وأساسي.

أما الإدارة العامة، فإنها في المقابل تقوم بالتركيز على الأنشطة الإدارية للشئون التي تمارس داخل أقسام ووكالات الحكومة، والعمل في نطاقها الضيق، فبدلاً من التأكيد على الاعتبارات السياسية التي تتخلل عملية وضع السياسة، وتنسحب على العلاقات الخارجية للمنشآت الحكومية، نجد أن الإدارة العامة تولي اهتمامها بصفة أساسية لتنفيذ تلك السياسة، ونجد أن المديرين العموميين في أثناء تعاملهم باستمرار مع المشكلات السياسية والعلاقات التي تشملها يتقبلون السياسات العامة على علاتها، كما يركزون اهتمامهم في الوسائل التي ينفذ بها الموظفون المدنيون المهام المنوطة بهم، وهكذا نجد أن دارسي الإدارة العامة يهتمون بالكفاءة والمسئولية وتحقيق الأهداف، كما يهتمون بعشرات الموضوعات الفنية والإدارية الأخرى.

والواقع أن لهذه الطريقة في فهم ودراسة إدارة الشئون العامة ميزاتها وعيوبها، فالميزة الأساسية التي تتمتع بها هذه الطريقة، هي أنها تنحو إلى تحليل الجانب الإداري لإدارة الشئون العامة، وبالتالي فإنها يمكن أن تفيد في تحديد الوسائل التي يتسنى بواسطتها إيصال الخدمات العامة إلى مستحقيها بكفاءة أكبر، ولاشك أن الوقوف على الضغوط الكبيرة الخاصة بالاقتصاد، ومدى الكفاءة التي تتأتى للموظفين المدنيين في الوقت الراهن، تشير إلى ضرورة التأكيد على هذه الجوانب العملية لإدارة الشئون العامة، وعلى حتمية الأخذ بها، كما يمكن أن تتأتى الفائدة المتوقعة عن اتخاذ المديرين العموميين Public Managers هذا الاتجاه، في ضوء مقارنة الممارسات الإدارية بالقطاعين العام والخاص، فإذا ما اتضح أن أنشطة المديرين في هذين القطاعين متساوية ، فعندئذ يتسنى

للمديرين العموميين أن يحظوا بنصيب من التقدير الذي يحظى به المديرون التنفيذيون في منشآت الأعمال الحرة.

بيد أن هناك عيباً كامناً في هذه الطريقة، وهو أن الموضوعات الفلسفية الهامة قد تغيب عن الأذهان أو يغض النظر عنها، لدى مدارسة الإدارة العامة من وجهة النظر التطبيقية البحتة.

يعتقد أن الفوائد التي يمكن أن تأتي نتيجة وصول الخدمات العامة بكفاءة أكبر إلى مستحقيها، تستحق هذه المخاطرة، وفي ذلك يقرر "فريدريك سي موشر Frederick C. Mosher" في واحد من أعماله الهامة أن الخدمة العامة تعد محوراً أساسياً لتحقيق نجاح الأمة، وأن الإدارة العامة يجب أن تمسك بزمام المسئولية (ستيفنسون وبلانت Stephenson and Plant, 1991). والواقع أن الأمر هنا معقود على الثقة التامة بأنه عندما تقوم الإدارة العامة بأداء مهامها بطريقة فعالة ومؤثرة، فإنه عندئذ يتحقق تقدماً أكبر في السعي نحو تحقيق الأهداف الأساسية التي تتوخاها السياسات والبرامج العامة.[٣٠]

ثالثاً: مفهوم المدير أو الإداري:

المدير هو عضو المنظمة الذي يمارس سلطة توجيه وتنسيق العمل الذي يبذله أفراد "مرؤوسين له"، ويعرفه "د. سيد الهواري" بأنه الشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) فهو مدير إدارة.

وفي ضوء تعريف الإدارة والمدير يثور سؤال هل الأنشطة الإدارية تتركز فقط في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، أم أن هذه الأنشطة في جميع المستويات؟

ويرتبط بهذا السؤال سؤال آخر هل هذه الأنشطة الإدارية من اختصاص فرد واحد في المنظمة، أم أن هذه الأنشطة يقوم بها أكثر من فرد؟ وإذا كانت من اختصاص أكثر من فرد فكم يكون عدد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بهذه الأنشطة الإدارية في المنظمة.

ويمكن أن نجد الإجابة على هذه الأسئلة في العبارة التي ذكرها "د. علي شريف، د. محمد سعيد سلطان"، وهي عمومية الإدارة، حيث أوضحا أن مفهوم عمومية الإدارة يطبق أيضاً في جميع مستويات المنظمة وليس مقصوراً على المستوى الأعلى فقط، ويضيفان أن معنى ذلك أن كل مدير وكل استشاري من العاملين في المنظمة إنما يشارك في عملية التنسيق بين الموارد، وفي ممارسة لأحد أو كل الوظائف الإدارية، والكل يعمل لتحقيق الأهداف الموضوعة. وعلى ذلك فإن الأنشطة الإدارية، من غير المفترض أن يقوم بها فرد واحد، بل من المتوقع أن الإدارة والأنشطة الإدارية سوف تؤدى عن طريق العديد من الأفراد في المستويات المختلفة في البناء التنظيمي، وعدد هؤلاء الناس الذين يكونون مسئولون إدارياً قليل أو كثير على أساس حجم وبناء المنظمة.[٣١]

رابعاً: إدارة المنظمات الاجتماعية:

يشير د. عبد الكريم درويش، و"د. ليلى تكلا" أن إدارة الهيئات أو المنظمات الاجتماعية الأهلية أو الخاصة تعتبر مجال ثالث من مجالات الإدارة يقع بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ولا يدخل ضمن نطاق أي منهما، وذلك على أساس أن المنظمات التي تمارس فيها إدارة المنظمات الأهلية تختلف في سماتها وخصائصها عن سمات وخصائص المنظمات الحكومية التي تمارس فيها الإدارة العامة وتختلف عن المنظمات التي تمارس فيها إدارة الأعمال، ولذلك أصبحت إدارة المنظمات الأهلية تختلف عن الإدارة العامة في بعض الخصائص وتختلف عن إدارة الأعمال في بعض الخصائص.

فإذا كانت المنظمات الحكومية هي تعبير عن مسئولية الحكومة نحو المواطنين، حيث تستخدم هذه المنظمات لمقابلة احتياجات المواطنين، وتمثل ضرورة لتوفير حد أدنى من مستوى المعيشة بما تقدمه من الخدمات التي لا تقوى عليها غيرها من المنظمات. فإن منظمات الأعمال هي منظمات يمارس فيها النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحقيق الربح.

أما المنظمات الاجتماعية الأهلية فقد ظهرت نتيجة لعدد من الأسباب لعل من أهمها تعقد المشكلات الاجتماعية وتعدد وتنوع الاحتياجات مع عدم قدرة المنظمات الحكومية على إشباع كافة هذه الاحتياجات.

كما أن هذه المنظمات الاجتماعية الأهلية تعكس شعور المواطنين وإحساسهم بالمسئولية الاجتماعية تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع الذي يعيشون فيه ورغبة منهم في التعاون والمشاركة في توفير الخدمات التي تقابل الاحتياجات وتكمل جهود المنظمات الحكومية في ذلك، وتتميز هذه المنظمات الاجتماعية الأهلية بأنها ليس من أهدافها تحقيق الربح المادي، ومن هذه المنظمات الجمعيات والمؤسسات الخاصة.(٣٢)

خامساً: القيادة الإدارية:

إذا كانت الإدارة فناً- كما يقال عنها عادة- فإن القيادة هي العمل الإداري المتميز الذي يتطلب أعلى مستوى من الحساسية الفنية. وسبب واقعية هذا الأمر ببساطة، هو أن مهمة القيادة هي أكثر المسئوليات الإدارية التي تختص بالعلاقات بين الأشخاص، فهي تتطلب من المدير أن يدير وينسق تصرفات العديد من الأفراد المتنوعين نحو تحقيق هدف عام مشترك. والاستعارة الملائمة هنا وهي المستخدمة عادة مع العمل القيادي هي قائد الأوركسترا الذي يكون من واجبه مراعاة أنه لا يصح سماع النتيجة النهائية، كأنها نغمات متنافرة يعزفها موسيقيون غير منظمين ومستقلو التفكير. فقد يتطلب الأمر من قائد الأوركسترا- في أثناء العزف- أن يتوسل، أو يهدد، أو يتملق أي عدد من الموسيقيين مرهفي الحس.

وهكذا نرى أنه بالإضافة إلى التمرس الفني والمهني، فإن المهمة تتطلب قدراً كبيراً من المهارة في التعامل مع الأشخاص. وعلى الرغم من أن معظم قادة الفرق الموسيقيين لا يفكرون في عملهم بهذا المعنى، إلا أنهم يقومون بأداء جميع الواجبات الخاصة بالإدارة التي تكون في النهاية ما نطلق عليه

"القيادة". فهم يوجهون مجهودات مرؤوسيهم وينسقون أنشطتهم، كما يستخدمون أيضاً أشكالاً أخري من التأثير لكي يصلوا إلى تحقيق مجموعة خاصة من الأهداف.

ومن المفهوم ضمناً من هذه الرؤية، أن هناك افتراضات معينة خاصة بمحتوى وصفات الأعمال الخاصة بالقيادة، حيث يجب أن يحظى القائد باهتمام الأفراد التابعين له، فعليهم أن يروا قائدهم على أنه الشخص الذي يلوح بعصا قائد الأوركسترا، فالقوة والسلطة هما اللذان يحققان الجاذبية التي يعتمد عليها القادة في جميع المنشآت.(٣٣)

والقيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم، واحترامهم، وتعاونهم. كما أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم. (٣٤)

وهناك ثلاث مداخل للتعرف على القيادة:

المدخل الأول: نظرية السمات:

يعتبر من أقدم المداخل في دراسة القيادة، حيث يفسر أصحاب هذه النظرية تفسير القيادة في ضوء تحديد مجموعة خصائص أو سمات يجب أن تتوافر في القائد الناجح(٣٥) كالذكاء، والحكم الصائب، والقدرة على تحمل المسئولية، والقدرة على الابتكار، والشخصية المتوازنة، والعدل مع من يقوم بقيادتهم. وقد تعرضت هذه النظرية لكثير من الانتقادات، منها ما أشار إليه "تريد جولد Tred Gold" في مؤلفه العلاقات الإنسانية، أن هذه الصفات قد لا تكون موجودة في أغلب القادة الناجحين. (٣٦)

المدخل الثاني: أسلوب القيادة:

وهو الاتجاه الذي يحاول تفسير القيادة من خلال ما يسمى بتحديد أسلوب القيادة Leadership Type Approach وقد خلص الباحثون الذين تبنوا هذا

الاتجاه إلى أربعة أنماط أو أساليب للقيادة: هي القيادة الديكتاتورية، والقيادة الأتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية.

أما النوع الأول (الديكتاتوري) فهو ذلك الذي يرجع فيه امتثال المرؤوسين إلى خوفهم الدائم من العقاب، لا إلى اقتناعهم ورضاهم عن القيادة.

والنوع الثاني (الأتوقراطي) تتركز فيه السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة، كما أنه لا يتسامح في أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها لمرءوسيه. وترتبط نتائج هذا الأسلوب ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد، فإذا تميزت شخصيته بالقوة، تمكنت الجماعة من تحقيق نتائج إيجابية، أما إذا اتسمت بالضعف فإن الجماعة تفشل في التوصل إلى هذه النتائج.

أما القيادة الديمقراطية، فهي على العكس من النوع السابق، تعتمد على لامركزية السلطة واتخاذ القرارات، وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تنشأ في جو العمل، كما تفيد هذه القيادة من قدرات وإمكانيات الأفراد، ولهذا تنمو مشاعر الانتماء والولاء للجماعة، مما يعمل بدوره على رفع مستوى الكفاءة والأداء.

وأخيراً تمنح القيادة الفوضوية أكبر قدر من التحرر في التصرف والحركة لأعضاء الجماعة، فهم الذين يحددون أهدافهم الخاصة، والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن، بحيث لا يقدم في ذاته إسهاماً للجماعة، والنتيجة المترتبة على ذلك هي تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماماً.

المدخل الثالث: الاتجاه الموقفي Situation Approach:

وهو الاتجاه الذي ينظر على القيادة بوصفها نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه. والقيادة في رأي أصحاب هذا الاتجاه نتيجة مصاحبة للموقف في شموله وكليته، ولهذا، فإن الجماعات تتميز بالمرونة في

منحها لوظائف القيادة لأعضاء مختلفين، وفقاً لتغير الظروف الموقفية. والقائد الكفء هو الذي يتسم بالحساسية الشديدة للتغيرات التي تطرأ على الجماعة، ويحاول أن يجعل سلوكه متوافقاً، ومتسقاً مع المتطلبات الجديدة.

وهكذا يهتم هذا الاتجاه بدراسة الأسس والمقومات التي ترتكز عليها وظائف القيادة بدلاً من اهتمامه بصياغة نظرية للقيادة. (٣٧)

ومن هنا فإن النظرية المناسبة للقيادة يجب أن تولي اهتماماً لشخصية القائد، ولنوع جماعته، وظروفها في آن واحد. ومن هنا نرى أن القيادة حصيلة تفاعل بين شخصية القائد بأسرها، وبين المجال الاجتماعي الذي يعيش فيه. (٣٨)

وتعتبر القيادة جزءاً مكملاً للإدارة، وتلعب دوراً حيوياً في العمليات الإدارية، وتفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، وتشكل القيادة محور العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها باعتبار ممارسة المدير لدور القائد وليس باعتبار السلطات الممنوحة له، ومن هنا يجب أن نفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة، فهناك فرق جوهري بين المفهومين، فالقائد يعتمد على قوة التأثير في المرؤوسين بما لديه من مواهب شخصية وقدرات علمية بحيث يطيعه مرؤوسيه وهم مقتنعون بما يعطيهم من تعليمات ويقبلون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وهم راضون وذلك بعكس المدير الذي لا يهمه العامل النفسي أو المعنوي لمرؤوسيه، فالمرؤوسين بالنسبة له أدوات لازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم من قبل الإدارة، وهو يستمد قوته في التأثير على المرؤوسين من اللوائح التي تعطيه سلطة توقيع الجزاء على المخالف، لذا فإن مرؤوسيه يطيعونه خوفاً من توقيع العقاب عليهم وليس عن اقتناع، وهنا تتأكد المقولة الشهيرة أن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد. (٣٩)

ويختلف مفهوم القادة عن مفهوم أصحاب النفوذ، حيث يهتم أصحاب النفوذ (Powerhol Ders) بتحقيق أهدافهم الخاصة فقط، بينما يقدم القادة أنفسهم لا لتحقيق أهدافهم الخاصة، بل لتلبية احتياجات ورغبات المرؤوسين.

أما مفهوم السلطة، فينظر إليها على أنها قوة قانونية- شرعية Institution Alized Power، أو أنها حق وقوة اتخاذ القرار.

ويجب أن نفرق في هذا الصدد، بين مفهومي القيادة والرئاسة، رغم تشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين، والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف، واشتراكهم في بعض الخواص الهامة، فكلاهما يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة، وهما يتمتعان بسلطة أكبر من سلطة باقي أعضاء التنظيم، إلى جانب أنهما يقترنان غالباً بدخل مادي أكبر.

فالقيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية، وهي تمثل تركز السلطة وتجمعها في فرد واحد، بينه وبين باقي أعضاء التنظيم مسافة رسمية وتقليدية.

والرئيس في إطار هذا المفهوم، شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، وفقاً للتعليمات الموضوعة، وفي حدود المستويات المقررة، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولاً بأول، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمسئوليات المنوطة به، والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها، وله في هذا حق إصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين تنفيذها، فإذا امتنعوا أو قصروا ترتب على ذلك انزلاقهم في الخطأ، ومن ثم يحق مسائلتهم، أي أن الرئيس يستمد سلطته من خارج الجماعة.

أما القائد، فهو يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له، واستجابتهم معه، وفي إطار هذا المفهوم يخلع أفراد التنظيم على القائد سلطته تلقائياً. أي أن القائد يستمد سلطته من داخل الجماعة، بمعنى أن تفاعل القائد مع جماعته، يولد فيها الرغبة في تبعيته، والسير معه طواعية في الطريق الذي يقودهم فيه، لتحقيق الهدف الذي يشير إليه، لما يجدونه في القائد من تجسيد لآمالهم، ومثلهم، وتعبير عن أمانيهم وحاجاتهم المختلفة.

وبينما الرئاسة في ممارستها قد تلتقي بالقيادة، إلا أن كل رئيس له بالضرورة قائداً. وإن كان هذا لا ينفي أن كثيراً من الرؤساء يؤدون أدوارهم، ويستعملون سلطاتهم بطريقة قيادية، وينجحون في التحلي بهذه الصفة، بينما يخفق كثيرون غيرهم في ذلك، لأنهم يخلطون بين مستواهم الوظيفي في التنظيم، وبين العملية القيادية، إذ يعتقدون خطأ أن المنصب في ذاته مدخل للقيادة، ثم يتوقعون بالتالي أن تنمو في مرؤوسيهم مشاعر التابعين.

وعلى الرغم من أن هذا الفرق بين القيادة الإدارية والرئاسة، فإننا نتفق مع الرأي الذي لا يميل إلى المفاضلة بينهما، وذلك لأننا نؤمن بأن هناك من المواقف الإدارية ما يتطلب تفضيل سلوك الرئاسة، وأيضاً هناك من المواقف الإدارية الأخرى، ما يتطلب تفضيل سلوك القيادة الإدارية. فالرئاسة وإن كانت تضمن استمرارية العمل وإنجاز الأعمال، إلا أنها قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، والقيادة وإن كانت تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء التنظيم، إلا أنها تضمن الانضباط، وقد تؤدي إلى التسيب وعدم تحقيق الأهداف.

لذلك، فإن العاملين في مجال الإدارة يحاولون الجمع بين كل من الرئاسة والقيادة، للاستفادة من مزايا كل منهما، والتخلص من المساوئ التي قد تنتج عنهما، وذلك عن طريق إيجاد كوادر من الإداريين، يجمعوا بين هذه المزايا، ويتخلصون من تلك العيوب، يطلق عليهم مفهوم القادة الإداريون.

والقائد الإداري هو الرئيس المعين من قبل المؤسسة، أي أنه يستمد سلطته من خارج الجماعة التي يقوم بتوجيهها وتقييم أعمالهم، وفي ذات الوقت، تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لهذه الرئاسات لتزويدها بالمهارات الخاصة التي يجب أن تتوافر في القيادة، ومن ثم يمكن للمرؤوسين، وبعد فترة زمنية قد تطول أو تقصر – حسب مهارة الرئيس – أن يخلعوا عليه صفة القائد عن طريق ارتضائهم لتوجيهاته، وقبول رئاسته عن طيب خاطر، وبذلك يجمع بين صفات الرئيس والقائد فيما تعارف عليه في لغة الإدارة "بالقائد الإداري".[٤٠]

سادساً: المركزية واللامركزية:

تعد المركزية واللامركزية من المفاهيم الشائعة الاستخدام في العلوم الإدارية بشقيها، الأكاديمي والعملي. وإذا أردنا أن نتعرف على كلاهما بطريقة واضحة، فعلينا أن ننظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، فنجد أنه يتكون من تسلسل رئاسي تتدرج تبعاً له السلطات والمسئوليات فيقل حجمها كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل، فإذا تجمعت كل السلطات- خاصة سلطة البت- في قمة الهيكل التنظيمي، فإن ذلك يمثل تعبيراً عن المركزية، بينما نجد طبيعة مجريات الأمور، واحتياجات إنجاز العمل بالمنظمات- وخاصة كبيرة الحجم- تتطلب من الرؤساء أن يدفعوا ببعض سلطاتهم- وخاصة سلطة البت- إلى المستويات الإدارية الأدنى، حيث حاجة العمل تتطلب البت السريع في بعض الأمور المتعلقة بالعمليات التي تتم في المستويات الإدارية الدنيا، وهذا التفويض للسلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى هو ما يطلق عليه اللامركزية.

وعلى ذلك، فإن مفهوم المركزية يعني ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار (البت) في قمة الهيكل التنظيمي، أي في مركز الرئيس الأعلى للمنظمة، واحتفاظ المستوى الإداري الأعلى بسلطة القرار، وعدم تفويض هذه السلطة إلى باقي المستويات الأدنى، في حين مفهوم اللامركزية يعني، نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى، إلى المستويات الإدارية الأدنى عن طريق تفويض السلطة، وبمعنى آخر، فإنه كلما ارتفع مستوى سلطة البت إلى وظائف أعلى، فإننا نقول أننا نتجه نحو المركزية، وكلما أسندت سلطة البت إلى وظائف المستوى الأدنى عن طريق تفويض السلطة، فإننا نقول أننا نتجه نحو اللامركزية.

وفي حقيقة الأمر، أننا لا نستطيع أن نفاضل بين المركزية واللامركزية، إذ أن طبيعة العمل، وحسن أدائه تقتضي الاحتفاظ بحق إصدار بعض القرارات

على المستويات العليا، بحيث تستخدم هذه القرارات في عمليات تنسيق الجهود وتوحيد اتجاهاتها نحو تحقيق الهدف، كما أن طبيعة العمل، وحسن أدائه تقتضي أيضاً البت السريع في الأمور بواسطة أفراد يتصلون مباشرة بالعمليات التي تتم في المستويات الإدارية الدنيا.

وعلى ذلك، فإن المركزية واللامركزية هي عملية نسبية بحيث لا نستطيع القول أن هناك عملية مركزية مطلقة، أو لا مركزية مطلقة، ومن ثم، فإن التوازن بين المركزية واللامركزية يصبح أمراً حيوياً، وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات العليا، والمستويات التنفيذية، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين:

١- القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها.

٢- مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية.

وعند تطبيق القاعدة السابقة على نشاط الإدارة العامة، لابد أن نجد داخل المنظمة الواحدة بعض القرارات المركزية، والبعض الآخر لا مركزية، وذلك تبعاً لطبيعة مجريات الأمور، واحتياجات إنجاز العمل.[٤١]

المبحث الثالث

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

أولاً: علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد.

ثانياً: علاقة الإدارة بعلم الاجتماع.

ثالثاً: علاقة الإدارة بعلم النفس.

رابعاً: علاقة الإدارة بعلم القانون.

خامساً: علاقة الإدارة بالأخلاق.

سادساً: علاقة الإدارة بعلم الرياضيات والإحصاء.

سابعاً: علاقة الإدارة بالخدمة الاجتماعية.

المبحث الثالث

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

أولاً: علاقة الإدارة بعلم الاقتصاد:

الاقتصاد باختصار شديد هو العلم الذي يسعى إلى استخدام واستثمار الموارد على اختلاف أنواعها استخداماً أمثل، من أجل إشباع حاجات أفراد المجتمع، وأبرز ما يعالجه هذا العلم هو مسائل الإنتاج، والتوزيع، والاستثمار، والاستهلاك، والدخل، والتضخم، ويضع لها مبادئ وأسساً على شكل نظريات يستعان بها ويستفاد منها في اتخاذ القرارات في هذه المجالات، والإداري الناجح هو الذي يسعى إلى الإلمام العام بهذه المبادئ والأسس، لتكون لديه عقلية إدارية واقتصادية بآن واحد، تمكنه من توجيه العمل المناط به داخل المنظمة، واتخاذ قرارات إدارية قائمة على قاعدة عريضة من المعرفة، التي تجمع الإدارة والاقتصاد معاً.(٤٢)

ثانياً: علاقة الإدارة بعلم الاجتماع:

كان الفرنسي "أوجست كومت Auguest Comte" (١٧٩٨-١٨٥٧) هو الذي أطلق على هذا العلم الجديد في تقديره، تسمية علم الاجتماع، وبذل من الجهد الكثير في تحديد علاقته بالعلوم القديمة القائمة في ذلك الوقت، ولقد صاغ هذه التسمية من كلمة يونانية وكلمة لاتينية وذلك لأول مرة في حوالي عام ١٨٣٠، الكلمة الأولى هي Sogos وتعني العلم، والثاني هي Societas وتعني المجتمعات أو الجماعات أو الأسرة أو القرية أو المدينة أو ما شابهها من صور الاجتماع الأخرى والممكنة. وهناك مجموعة من التعريفات لعلم الاجتماع توضح أنه دراسة للفعل الاجتماعي والسلوك الإنساني والتفاعلي الاجتماعي والجماعات الاجتماعية Social Groups والظواهر الاجتماعية والأنساق الاجتماعية والنظم الاجتماعية Social Institutions والتنظيمات الاجتماعية Social Organization

والعمليات الاجتماعية Social Processes، مع التركيز على بناء وظيفة هذه الأشكال أو صور الاجتماع.

ويحدد "أوسيوف G. Ocipov" علم الاجتماع في أنه العلم الذي يدرس البناء الاجتماعي للمجتمع، وما يحويه من علاقات داخل الطبقات الاجتماعية وبينها، والنظم الاجتماعية التي تضبط هذه العلاقات، هذه فضلاً عن أنه يدرس تغير وكتفاعل الأنساق والتنظيمات داخل المجتمع. ويحدد "كونستانتينوف وكيل Konstantinove and Kell العلم بأنه ذلك الذي يدرس المجتمع ككل متطور تاريخياً. ويكشف عن القوانين التي تحكم التكوينات الاجتماعية الاقتصادية Social Economic Formations بجانب اهتمامه بالبحث في العلاقات الداخلية بين الجوانب المختلفة للحياة الاجتماعية وظاهرتها.(٤٣)

علم الاجتماع علم قائم على دراسة المجتمع الإنساني وسلوك الفرد داخل الجماعة، على اعتبار أن السلوك الإنساني يتأثر بسلوك الجماعة التي ينتمي إليها، ويخضع لضغوطها، مما يؤثر في تصرفاته وعلاقاته مع الآخرين، وقد أظهرت الدراسات الاجتماعية نتائج تؤكد أن القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع والجماعات الإنسانية بداخله لها تأثير واضح في سلوك الفرد، ويتلون بها، فالسلوك القبلي مثلاً يختلف عن سلوك أهل المدينة، وفي ضوء ذلك نجد أن هناك علاقة وطيدة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع، على اعتبار أن المنظمة هي جماعة عمل كبيرة تعمل ضمن المجتمع أو البيئة المتواجدة فيها، وسلوك العاملين داخلها يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد السائدة في البيئة، فالفرد الذي يأتي للعمل في منظمة ما، يأتي إليها وهو محمل بهذه العادات التي لا يمكن أن ينفصل عنها، وعليه فعلم الاجتماع يمد الإداري بالمفاهيم والأسس التي تساعده في دراسة وفهم الجماعات الإنسانية وسلوكها، وعملية انتماء الفرد لها وتأثره بضغوطها، وكيفية تعديل السلوك الإنساني داخل الجماعة لمصلحة العمل والمنظمة.(٤٤)

ثالثاً: علاقة الإدارة بعلم النفس:

علم النفس هو العلم الذي يدرس سلوك الكائن الحي سواء كان هذا السلوك باطنياً أو ظاهرياً، كالأنشطة اليومية التي يقوم بها الإنسان. فمنذ اللحظة التي يولد فيها الإنسان يتفاعل مع بيئته سواء كانت مادية أو اجتماعية للوصول إلى غاية ما ولقد كانت الدراسات قديماً تنحو نحو دراسة جزئية من جزئيات السلوك، إلا أن العلماء حديثاً قد اتجهوا لدراسة أنماط متكاملة Molar behavior من السلوك والتي قد توضح تفاعل الإنسان في مراحل حياته سواء كانت في مرحلة الطفولة أو المراهقة إلى غير ذلك مع بيئته.

ومن الملاحظ أن علم النفس لا تقتصر دراسته على ملاحظة السلوك الخارجي سواء كان بالملاحظة أو التجريب وإنما كان يتغلغل إلى داخل الإنسان، فهناك إحساسات داخلية ورغبات باطنية وخبرات لا يفصح عنها الإنسان ذاته كذكرياته وأحلامه وخيالاته التي تظل كامنة في عالمه الخاص إلى أن يفصح عنها لغيره..

وهكذا أصبح مجال علم النفس يمتد لدراسة التفاعل بين الفرد وبيئته وتأثير كل منهما على الآخر، ويدرس استجابات الإنسان لمؤثرات البيئة سواءً كانت الاستجابات داخلية لمنبهات قد تأتى من العالم الخارجي أو من عالمه الخاص كالأسرة وجماعة الأصدقاء إلى غير ذلك، ونظرة سريعة لفروع هذا العلم وصلته بالعلوم المختلفة سوف توضح طبيعة هذا العلم الحديث.[٤٥] وهناك علاقة وطيدة بين علم الإدارة وعلم النفس الذي يقوم بدراسة وتفسير الشخصية الإنسانية والسلوك الإنساني، لمعرفة دوافعه وغرائزه وميوله واتجاهاته، والعوامل التي تحفزه على السلوك والتصرف والتعامل مع الآخرين، والإداري الناجح هو الذي يسعى للإلمام بهذه المعرفة، التي تساعده على فهم شخصية مرؤوسيه، ومعرفة دوافعهم وحوافزهم للعمل الجيد والسلوك السليم، مما يمكنه ويسهل عليه التعامل معهم بشكل جيد وناجح، ويحقق التعاون الفعال بينه وبينهم، ويوجهه الوجهة الصحيحة لما فيه خير لمصلحتهم ومصلحة العمل والمنظمة معاً.[٤٦]

رابعاً: علاقة الإدارة بعلم القانون:

علم القانون علم يقوم بوضع مجموعة من التشريعات والقوانين المختلفة التي تتضمن القواعد والأسس التي تنظم سلوك الفرد داخل المجتمع، فتبين له السلوك الصحيح وغير الصحيح.

فعن طريق هذه التشريعات والقوانين يضمن المجتمع تنظيم العلاقات المختلفة والمتنوعة بين الجماعات والأفراد بداخله، وعليه فالقانون يحقق مصالح الفرد والجماعة والمجتمع ككل، ولذلك نجد أنه من الضروري أن يلم الإداري بالقوانين السائدة في المجتمع، ليكون تصرفه وقراراته صحيحة متماشية مع ما يتطلبه ويريده بالمجتمع، فعليه مثلاً أن يلم بالقانون التجاري، والضمان الاجتماعي، وحماية المستهلك، وقانون حماية البيئة من التلوث... الخ.

خامساً: علاقة الإدارة الأخلاق:

تقوم الأخلاق بوضع الأسس والمبادئ التي تساعد الفرد على التمييز بين ما هو خير وما هو شر، وبين السلوك المهذب والسلوك غير المهذب، وبالتالي فهو يضع إطاراً أخلاقياً يجب أن يتحلى به المدير والمنظمة والعاملون فيها ككل في تعاملهم مع بعضهم البعض، وتعاملهم مع البيئة المحيطة، وقد حدا ذلك بمفكري الإدارة إلى المناداة بوضع دستور أخلاقي لممارسة مهنة الإدارة، يتقيد به كل فرد يريد أن يزاول هذه المهنة.

سادساً: علاقة الإدارة بعلم الرياضيات والإحصاء:

أصبح من البديهي في الوقت الحاضر أن الإداري الناجح هو الذي يلم إلماماً عاماً بعلم الرياضيات والإحصاء، من أجل تمكينه من اتخاذ قرارات صحيحة، وموضوعية بعيدة عن التخمين والتقدير الشخصي البحت، وجعل تفكيره أكثر دقة وموضوعية.[٤٧]

سابعاً: علاقة الإدارة بالخدمة الاجتماعية:

تتعدد وتتنوع الأغراض والأهداف التي تنشأ من أجلها المنظمات والأعمال ولذلك أصبحت إدارة هذه المنظمات تأخذ نفس تسمية الأعمال التي تقوم بها أو الأهداف المطلوب تحقيقها فبجانب إدارة الأعمال التي تعني بإدارة المنشآت الصناعية والتجارية، الإدارة العامة التي تعني بإدارة الهيئات، والمصالح الحكومية، أصبحنا نجد مسميات متعددة لإدارة المنظمات المعنية بتقديم الخدمات والأعمال المتخصصة والتي من بينها على سبيل المثال: الإدارة التعليمية- وهي التي تعني بإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة والإدارة الطبية، وهي التي تعني بإدارة المستشفيات والمؤسسات العلاجية وإدارة المؤسسات الرياضية كالأندية ومراكز الشباب- ويأتي أيضاً من بين هذا النوع إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية تحت مسمى الإدارة الاجتماعية أو الإدارة في الخدمة الاجتماعية، وهي ذلك النوع من الإدارة التي تعني بإدارة المؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية المعنية بتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية.(٤٨)

فالخدمة الاجتماعية بوصفها أحد المهن الرئيسية التي تعمل ضمن نظام الرعاية الاجتماعية في المجتمع لابد وأن تكون على علاقة وثيقة بالإدارة شأنها في ذلك شأن بقية المهن الأخرى على أساس أننا لو اعتبرنا أن الإدارة في سبيلها أن تكون أحد المهن الأساسية، فلابد من وجود نوع من التساند البنائي والوظيفي لنسق المهن في أي من المجتمعات.

كما وأن الخدمة الاجتماعية كمهنة لها منظماتها الخاصة بها والتي تحقق أهدافها، وهذه المنظمات شأنها شأن المنظمات الأخرى لابد وأن تستخدم لنفسها أسلوباً إدارياً يتناسب مع طبيعة القيم الأخلاقية والمبادئ الفلسفية التي تقوم عليها مهنة الخدمة الاجتماعية، لذلك فإن العلاقات بين الإدارة والخدمة الاجتماعية وثيقة من حيث أن منظمات الخدمة الاجتماعية ولو جاز لنا أن

نقول أن لها أسلوباً إدارياً متميزاً يتمشى مع طبيعتها، إلا أنها تشترك من حيث القواعد العامة مع الإدارة كأسلوب علمي يضمن لكافة المنظمات تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

كما أن الأخصائي الاجتماعي في أي مؤسسة أو تنظيم فإنه يحتل مكانة أو مركزاً يمارس من خلاله أعماله ويحدد له تبعاً لمكانته مجموعة من الحقوق والواجبات الخاصة بطبيعة عمله، ومعرفته بالأساليب الإدارية ونظرياتها العلمية ووظائفها وعملياتها من شأنه أن يسمح له أن يوظف قدراته ومهاراته بطريقة بناءة لخدمة المنظمة وبما يتمشى مع القواعد والمبادئ الإدارية، كما وأن الفرصة سوف تواتيه في حياته العملية أن يتولى إدارة بعض المؤسسات الاجتماعية وخاصة الأهلية، أو أن يتولى بعض الوظائف الإشرافية، ولذلك فإن نجاحه في القيام بمسئوليات هذه الوظائف يتوقف إلى حدً بعيد على مدى إلمامه بالعلوم الإدارية وفهمه لوظائف الإدارة ونظرياتها.

ونجاح منظمات الرعاية الاجتماعية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يقاس قياساً كمياً من حيث عدد العملاء الذين تقوم على خدمتهم أو تكلفة الرعاية أو الخدمة من الناحية الاقتصادية، ولكن يلعب القياس الكيفي دوراً رئيسياً، مما يتطلب إيجاد أسلوباً إدارياً يتناسب مع طبيعة الخدمة الاجتماعية، والتعرف أولاً بأول على انعكاس دور المنظمة على البيئة والتمشي مع قيم ومعايير البيئة المحيطة، كما لا يجب أن يغيب عن منظمات الرعاية الاجتماعية محاولة التأثير في البيئة المحيطة لإحداث التغير الاجتماعي المقصود.[٤٩]

وعلى ذلك فإن الإدارة في الخدمة الاجتماعية تتميز عن الخدمات الفنية والمهنية التي يقدمها الأخصائيون الاجتماعيون لعملائهم، بأنها تتعلق بالأعمال والاختصاصات التي تتصل بطرق إدارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواءً كانت هذه المؤسسات تديرها هيئات حكومية أو تنشئها الحكومة وتنفذ برامجها هيئات أهلية، أو تقوم الهيئات الأهلية ذاتها- بإنشائها وإدارتها، ومن

التعاريف الشائعة للإدارة في الأوساط الاجتماعية تعريف "هارلي تركير" حيث يراها طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية يمارسها الأخصائيون الاجتماعيون لتمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة (المستهدفين في نطاق عمل المنظمة) من أداء مسئولياتهم والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لمساعدة المنظمة على توفير أفضل خدمات اجتماعية ممكنة.

كما يحدد "مايو" الإدارة في الخدمة الاجتماعية على أنها تحديد وتوضيح الوظيفة، ووضع السياسات والإجراءات وتفويض السلطة واختيار الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم وحشد وتنظيم كل الموارد المتاحة والملائمة وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ويركز "نيومان Newman" على العمليات الإدارية، حيث يحدد الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها التوجيه والقيادة والضبط لجهود جماعة من الأفراد لتحقيق هدف عام مشترك وتعرف "ارلين جونسون" الإدارة بأنها عملية وأسلوب عمل ويستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري وتنظيم معين يمكن به خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود بحيث تسير المؤسسة نحو أهدافها المرسومة.[٥٠]

مراجع الفصل الأول

١- مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة العامة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ط[illegible]، ١٩٩١، ص١٣، ١٤.

٢- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة [illegible]، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط٢، ١٩٧٤، ص١٦، ١٧.

٣- محمد مختار عثمان: مرجع سابق، ص١٤، ١٥.

٤- عمرو وصفي عقيلي: الإدارة- أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الإردن، ١٩٩٧، ص١١، ١٢.

٥- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص٥، ٦.

٦- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٧١، ص١٤.

٧- جميل أحمد توفيق: مذكرات إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٥، ص١٣.

٨- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٣، ص٢٩.

٩- إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص٦٣.

١٠-أنظر: كمال حمد أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٥، ص٢٣٩.

١١-إبراهيم عبد الهادي المليجي: مرجع سابق، ص٦٣.

١٢-محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص٤.

١٣- إبراهيم عبد الهادي المليجي: [illegible]

ولمزيد من التفصيل ارجع إلى:

- أحمد مصطفى خاطر: الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٠، ص ١٥، ١٦.
- أردوادي تيد (ترجمة: علي كامل بدران): الإدارة - هدفها وإنجازها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٧م، ص ص١٣٣-١٦٦.
- علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ص١١-١٣.
- منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٦، ص١٤٤.

١٤- أحمد مصطفى خاطر: الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٠، ص١٣.

١٥- محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص٧، ٨.

١٦- إبراهيم عبد الهادي المليجي: مرجع سابق، ص ص٦١-٦٢.

١٧- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص١٣-١٥.

١٨- محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص ص١٣، ١٥.

١٩- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص١٨-١٩.

٢٠- المرجع السابق، ص١٧.

٢١- سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ١٩٩٨، ص١٦، ١٧.

٢٢- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص١٥.

٢٣- نادية زغلول سعيد، أحمد إبراهيم حمزة: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، قسم التخطيط الاجتماعي، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان، ١٩٩٦، ص ص٣٤-٣٧.

٢٤-محمد سعيد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص٢٤، ٢٥.

٢٥-محمد مختار عثمان: مرجع سابق، ص ص١٦-٢٠.

٢٦-إبراهيم عبد الهادي المليجي: مرجع سابق، ص٦٨-٦٩.

٢٧-محمد مختار عثمان: مرجع سابق، ص ص١٧-٢٠.

٢٨-إبراهيم عبد الهادي المليجي: مرجع سابق، ص٧٦، ٧٧.

ولمزيد من التفصيل ارجع إلى:

- عبد السلام بدوي: الرقابة على المؤسسات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٦٥، ص٥-١.

- محمد سعيد أحمد: بحث في إدارة القطاع العام كأحد مداخل التطوير الإداري، مؤتمر القادة الإداريين، مطبعة التقدم، القاهرة، ١٩٦٥، ص ص٢٢٧-٢٣٨.

٢٩- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص٤٠-٤٢.

٣٠-كول بليس جراهام، استيفن دبليو هانز (ترجمة: محمد عبد الكريم): إدارة المنشآت العامة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ١٩٩٦، ص ص٢٤-٢٦.

٣١-محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص١٨، ٢٠.

٣٢- المرجع سابق، ص٢٨، ٢٩.

٣٣-كول بليس جراهام، استيفن دبليو هانز (ترجمة): مرجع سابق، ص٢١٥-٢١٦.

٣٤- عبد التواب هديب، السيد محمود زكي: القيادة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة، ص ص٩٦-٩٧.

٣٥-محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ١٩٧٢، ص٩٥.

36- J.A.C. Brownm The social Psychology of Industry, C. Nicholls and Company, Ltd. Setin Monotype Times, Great Britain, 1974, PP.102-103.

٣٧-محمد علي محمد: مجتمع المصنع- دراسة في علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص ٩٦-٩٨.

٣٨-أحمد عزت راجع: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، ط١، ص٣٧٧.

٣٩-إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة- الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٤٥.

٤٠-إبراهيم عبد الهادي المليجي: مرجع سابق، ص١٥٨، ١٦٠.

٤١-المرجع السابق، ص ص١٦١-١٦٣.

٤٢-عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص٣٥.

٤٣-علي عبد الرازق جلبي وآخرون: علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص٣٢-٤٠.

٤٤-عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص٣٥، ٣٦.

٤٥-أشرف شريت، محمد حلاوة: المدخل إلى العلوم النفسية، مطبعة البحيرة، دمنهور، ٢٠٠٧، ص٩.

٤٦-عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص٣٦.

٤٧-المرجع السابق، ص ص٣٦-٣٨.

٤٨-نادية زغلول سعيد، أحمد إبراهيم حمزة: مرجع سابق، ص٢٥.

٤٩-رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣، ص١٦.

٥٠-نادية زغلول سعيد، أحمد إبراهيم حمزة، مرجع سابق، ص ص٢٦-٢٩.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري ونظريات الإدارة الحديثة

مقدمة.

المبحث الأول: تطور الفكر الإداري.

المبحث الثاني: المدارس الفكرية ونظريات الإدارة الحديثة.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري ونظريات الإدارة الحديثة

مقدمة:

لقد عرفت الإدارة منذ فجر التاريخ- فهي قديمة قدم الإنسان نفسه- حيث عرف الإنسان العمليات الإدارية ومارسها منذ أدرك أن التعاون مع غيره من بني الإنسان أصبح ضرورة حيوية، وأن الأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تتحقق بالجهد الفردي وحده، بل لابد من جهود جماعية منظمة لتحقيق تلك الأهداف، وقد تطلب ذلك تقسيم العمل بين هذه الجماعة الإنسانية وتنسيق الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، وكلها عمليات إدارية.

أهمية معرفة تاريخ ونظريات الإدارة:

ولعل من المناسب التعرف على الفائدة التي ستعم علينا من معرفتنا لتاريخ ونظريات الإدارة، حيث أن فهم التاريخ يساعد على تحقيق ثلاثة أهداف أساسية:

الأول: فهم التطورات الجارية الحالية، بشكل جيد حيث أن الحاضر وما يصاحبه من تطورات هو نتاج لجهود كبيرة بذلت في الماضي، كما أنه يمهد الطريق لتطورات مستقبلية، فالتراث الإنساني من الخبرات والتجارب تراثاً تراكمياً، إذ ليس من المقبول أن يبدأ الباحثون والمديرون دائماً من نقطة الصفر، بل عليهم أن يبدأوا من حيث انتهى الآخرون.

و**الثاني**: أن التاريخ يساعد على معرفة الأخطاء المتكررة والعمل على تجنبها.

و**الثالث**: أن فهم التاريخ يسهل وينمي من قدرتنا لمدير على التنبؤ بالظروف المستقبلية المختلفة، وبطريقة مماثلة فإن فهم نظريات الإدارة يساعد على تنظيم المعلومات وتصنيف المتغيرات المختلفة وفهم ارتباطها بطريقة علمية.[1]

ويتناول هذا الفصل من خلال مبحثين موضوع تطور الفكر الإداري منذ العصور القديمة وحتى مرحلة العصر الحديث وما بعدها مروراً بالعصور القديمة وعصر الإسلام والثورة الصناعية، وكذلك المدارس الفكرية المختلفة ونظريات الإدارة الحديثة، حيث يعرض النظريات الكلاسيكية في الإدارة من خلال رؤية "تايلور" للإدارة العلمية والتكوين الإداري لـ "هنري فايول" وعناصر الإدارة لـ "لوثر جوليك" والبيروقراطية عند "ماكس فيبر".

وتتضح أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية أو السلوكية من خلال روادها "جورج دالتون مايو" و"ماري باركر فولي" وأخيراً تأتي نظرية التنظيم الحديثة، وتأتي خاتمة الفصل باستعراض مقارن بين المدارس التقليدية والمدرسة الحديثة في مجال الإدارة.

المبحث الأول

تطور الفكر الإداري

أولاً: الفكر الإداري في العصور القديمة.

ثانياً: الفكري الإداري في الإسلام.

ثالثاً: الفكر الإداري في مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

رابعاً: الفكر الإداري في العصر الحديث.

خامساً: الفكر الإداري في مرحلة ما بعد الازدهار.

المبحث الأول

تطور الفكر الإداري

أولاً: الفكر الإداري في العصور القديمة:

تبرز الشواهد التاريخية وجود فكر إداري في العصور القديمة وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت، إذ كيف تسنى للحضارة المصرية، واليونانية، والرومانية أن تنمو وتزدهر آنذاك دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية ساهمت في نهوض هذه الحضارات، وإذا أردنا أن نكون أكثر دقة في تحديدنا لنشأة الإدارة في القديم، فإنه يمكن القول أن ممارسة الإدارة (بشكل بسيط) كانت قبل هذه الحضارات.

ويمكن القول أن الفكر الإداري ظهر في مجال العمل والإدارة الحكومية قبل مجال الأعمال، ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود صناعات آنـذاك، فالصناعة القديمة كما هو معروف، كانت حرفية بسيطة تسد احتياجات الإنسان اليومية، أما الحكومة فقد كان لها أركان ومهام متعددة، أظهرت الحاجة إلـى إدارة تسير أمورها وإدارة شئونها.

ومن يريد أن يتتبع نشأة وتطور الفكر الإداري القديم، سيجد أن الأمر ليس بالشيء السهل، فعملية التتبع هذه قام بها بعض المفكرين، وقد لاقوا صعوبات كثيرة، حيث اعتمدوا على ما كتب ورسم على الجدران والفخار وورق البردي، وقد توصلوا إلى نتائج جيدة وقيمة، تعطينا إلماماً عن الإدارة في القديم، وفيما يلي عرض موجز عن الفكر الإداري القديم في عدد من الحضارات القديمـة هي:

١- الحضارة السومرية:

اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد والكهنة، حيث استخدموا نظاماً ضريبياً محكماً في جباية الضرائب وإدارة أموال الدولة،

فقد كان كل كاهن مكلفاً بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة، وملزماً في نهاية كل فترة بإعداد تقرير عن عمله وعن الأموال التي بحوزته، كما مارس هذا النظام عملية تسجيل المعلومات والبيانات المالية في المعابد، وكافة المعاملات التي كان يقوم بها الكهنة، وهذا ما نسميه في الوقت الحاضر بالأرشيف.

٢- البابليون:

إن من يقرأ قانون "حمورابي" الذي يعد أقدم قانون في العالم يجد فيه مؤشرات ودلائل واضحة، تدل على وجود فكر إداري آنذاك، وفيما يلي عدد من هذه الدلائل:

- وضع "حمورابي" حداً أدنى للأجور، حيث نص قانونه على ضرورة دفع ثمانية مكاييل من القمح للعامل سنوياً، الذي يستأجر من أجل العمل في الحقول.
- أكد قانون "حمورابي" على أهمية وضرورة الرقابة وتسجيل المعلومات والبيانات التجارية، فقد نص على ضرورة تسجيل قيمة السلع المباعة وبموجب إيصالات مختومة من أجل ضمان الحقوق وسلامة المعاملات التجارية.
- تحدث قانون "حمورابي" عن المسئولية وكيف أنها لا تفوض، فأشار إلى عقاب قطع ثدي المربية المرضعة التي يعهد إليها إرضاع طفل وتعطيه إلى مرضعة أخرى ومات الطفل وهو في حوزة المرضعة الثانية.

٣- الحضارة الفرعونية:

هناك شواهد متعددة في الحضارة الفرعونية وجميعها تدل على وجود فكر إداري متطور لديهم، وأبرز هذه الشواهد:

- بناء الأهرامات: إن من يتأمل هذا الصرح العظيم للأهرامات الثلاثة وآلاف العمال الذين ساهموا في بنائها بأدوات وعدد بسيط، لدليل واضح على وجود

فكر إداري وتنظيمي جيد لديهم، فقد قدر عدد العمال الذين اشتركوا في بناء الهرم الأكبر بحوالي مائة ألف عامل، واستغرق عملية البناء حوالي عشرين عاماً، فلولا وجود فكر تنظيمي إداري لما تمكن الفراعنة من إدارة هذا الجيش الكبير من العمال في أشهر عملية بناء في العالم.

- مارس الفراعنة عملية تقسيم العمل والتخصص فيه، وذلك في عملية تصنيع الطوب الرملي الأحمر، فمن خلال الاطلاع على الرسوم المنقوشة على الجدران تبين أن عملية الصنع مقسمة إلى أعمال متعددة متكاملة تسهم جميعها في إنجاز الطوب، وكان كل عمل يسند إلى شخص واحد يقوم بأدائه.
- عرف الفراعنة نظام الإدارة المحلية، فقد قسمت الدولة الفرعونية إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام فرعون، ومفوض منه بسلطات لإدارة وتسيير شئون المقاطعة، وقد كان للفرعون نواب يخصهم ببعض المهام الإدارية في مركز الحكم، فقد كان له وزير لإدارة شئون المعابد، وقائد عسكري لإدارة شئون الحرب والقتال والجيش.

٤- الحضارة الرومانية:

اشتهر الرومان بوجود فكر تنظيمي جيد، مكنهم من حكم إمبراطوريتهم المترامية الأطراف التي شملت حوض البحر الأبيض المتوسط، فقد اعتمد الرومان على اللامركزية في الحكم وتفويض السلطة لحكام المقاطعات من أجل تصريف الأمور، فقد تأكدوا أن المركزية لن تخدمهم في عملية الحكم وإدارة شئون هذه الإمبراطورية الكبيرة.[٢]

ثانياً: الفكري الإداري في الإسلام:

إن من يقرأ القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمة، ومن يطلع على الحديث النبوي الذي جاء عن النبي محمد صلى الله علية وسلم، وعلى سيرة الخلفاء الرشدين، لابد من أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية

المطبقة في عصرنا الحالي، التي أكد عليها الإسلام والتي تمكنت الدولة الإسلامية بواسطتها من إدارة وتسيير شئون رقعة جغرافية كبيرة من العالم امتدت من الأندلس غرباً وحتى الصين شرقاً، وسنعرض فيما يلي بعض الشواهد والاستنتاجات التي تدل على وجود فكر إداري عالي المستوى:

- ففيما يتعلق بالتخطيط أكد الإسلام على التخطيط طويل الأجل، فقد وعدنا الله سبحانه وتعالى بالجنة إذا عملنا صالحاً في الدنيا، وأدينا الفروض التي فرضها علينا، كما أكد عليه من خلال آيات منها على سبيل المثال: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم".* ولاشك بأن قول النبي صلى الله عليه وسلم: "أنك لا تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء"، و"أعقلها ثم توكل"، لدلالة وتأكيد إشارة على مدى أهمية التخطيط للمستقبل وعدم ترك الأمور تسير عشوائياً دون تفكير وتدبير مسبقين. فقد قال "علي بن أبي طالب": "أعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، وأعمل لآخرتك كأنك تموت غداً"، إن في هذا القول لإشارة واضحة تماماً للتخطيط الطويل الأجل والقصير الأجل.
- عرفت الدولة الإسلامية تقسيم العمل والتخصص في مجال الإدارة الحكومية. فأنشأ "عمر بن الخطاب" الدواوين وطورها الخليفة المهدي في العصر العباسي. فقد كان هناك ديوان للمكاتبات، والمراجعات، وديوان لشئون الجيش، وآخر للمظالم وديوان لبيت المال، وللإيرادات والمصاريف أيضاً، وقد أنشأ المهدي في الأخير ديواناً للبريد وإعداد الخرائط الجغرافية، ولاشك أن نظام الوزارات الذي ازدهر في العصر العباسي لأكبر دليل على وجود فكر تنظيمي في الإسلام، وعلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص في إدارة الدولة الإسلامية.
- مارست الدولة الإسلامية مبدأ تنظيمياً آخر وهو هرم السلطة وتسلسل الرئاسات. ففي عهد الرشيد كان الخليفة في قمة الهرم التنظيمي، يليه في السلطة الوزير، فأمراء الولايات، ثم عمال المناطق.

---

* سورة الأنفال– آية رقم ٦٠ (القرآن الكريم).

- مارس "عمر بن الخطاب" مبدأً تنظيمياً معروفاً وهو اللامركزية الإدارية وتفويض السلطة، حيث فوض أمراء الولايات جزءاً من سلطاته للبت في أمور الولاية، وكان يراقب الأمراء من أجل الحد من إساءة استخدام السلطة من قبلهم.

- مارس "هارون الرشيد" عملية التفويض هو الذي طبق وإلى حد كبير مبدأ لا مركزية السلطة والإدارة. -

- اشتهرت الدولة والإدارة الإسلامية بالديمقراطية، فنظام الشورى أكبر دليل يشهد على ممارسة الديمقراطية في الإدارة والحكم، فالخلفاء الراشدون كانوا ينتخبون انتخاباً، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أولي الأمر والخبرة من الصحابة قبل اتخاذ قراراته.

- ومن الشواهد على ديمقراطية الإدارة سياسية الباب المفتوح التي طبقها الخلفاء الراشدون، والتي أكد عليها النبي محمد صلى الله عليه وسلم، تطبيقاً لما أمر به الله سبحانه وتعالى، الذي قال: "وشاورهم في الأمر"*، وهذا ما حدا بالنبي صلى الله عليه وسلم، لأن يكون له مجلساً للشورى مكوناً من أربعة عشر نقيباً يختارهم من أهل الحكمة والرأي السديد، ليقدموا له المشورة عند الحاجة.

- أكد الإسلام على مدى أهمية الرقابة الذاتية وهي رقابة الضمير النابعة من خشية الله، أما أهم ألوان الرقابة التي مورست من قبل الخلفاء، فهي الرقابة الشعبية التي طبقها "عمر بن الخطاب" رضي الله عنه وإلى أبعد الحدود، وإلى جانب ذلك فقد كان "عمر" يراقب أمراء الولايات الذين يُعنيهم دون أن يشعروا بذلك، عن طريق إرسال شخص مجهول إلى كل ولاية ليراقب أعمال وتصرفات الوالي الذي تم تعيينه، وليكتب له تقريراً يواجهه به عندما يجتمع به في موسم الحج كل عام.[٣]

---

* سورة آل عمران- آية رقم ١٥٩ (القرآن الكريم).

ثالثاً: الفكر الإداري في مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

يطلق على هذه المرحلة بالمرحلة الانتقالية، حيث يقصد بها تلك الفترة الزمنية المحصورة تقريباً ما بين عامي (١٧٥٠-١٩١٠)، هذه الفترة تعتبر مرحلة انتقال ما بين مرحلة التخلف ومرحلة التطور الإداري، حيث تزامنت مع ظهور الآلة وشهدت ولادة أفكار جديدة ومتطورة في مجال الإدارة.

لقد أدى ظهور الثورة الصناعية ونموها واستخدامها للآلات نصف الآلية على استخدام الإنتاج الكبير Mass Production الذي أوجد معه المنشأة الصناعية الحديثة الكبيرة، وبالتالي ظهرت الحاجة الماسة والسريعة لمفاهيم إدارية تساعد في إدارة مثل هذه المنشآت، لذلك ليس من المستغرب أن تركز بدايات الإدارة على الإنتاج.

فمن الواضح أن ظروف البيئة آنذاك دفعت إلى أن يتجه الفكر الإداري إلى هذه الناحية، لأن الخاصية الأساسية السائدة آنذاك في المنشآت الصناعية هي خاصية الإنتاج.

وظهر خلال تلك الفترة مجموعة من رواد الفكر الإداري، كان لهم دور وإسهامات في تطور الفكر الإداري الحالي، وأبرز هؤلاء الرواد "جيمس ستيوارت" الذي نادى بضرورة تطبيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية، وبين مدى أهمية وجود حوافز تشجيعية من أجل زيادة إنتاجية العمل، ومن الرواد أيضاً "ريشتارد أركرايت" الذي كانت أفكاره رائدة في التطبيق في مجال صناعة القطن في إنجلترا، فقد استخدم أساليب إدارية ناجحة في مجال التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، واختيار موقع المصنع، وتخطيطه داخلياً. ويعتبر المفكر "تشارلز بابيج" أول الرواد الذين أكدوا على مبدأ عمومية الإدارة وشموليتها كعملية إدارية، وركز كثيراً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص لتحقيق المهارة وزيادة الإنتاجية، وقام بدراسات حول اختيار موقع المصنع المناسب، وكان ذلك في عام ١٨٨٢م.[٤]

رابعاً: الفكر الإداري في العصر الحديث:

ظهر بعد عام ١٩١٠ وتزامن مع ولادة عصر صناعي جديد في أمريكا وأوروبا كنتيجة للاكتشافات العلمية التي ظهرت آنذاك، وظهور منظمات صناعية وخدمية كبيرة. ويمكن تصنيف الفكر الإداري الحديث ورواده ضمن خمس مدارس رئيسية هي:

١- **المدرسة الكلاسيكية:** وأبرز روادها "فريدريك ونسلو تايلور"، و"هنري جانت"، و"فرانك جلبرت"، حيث ركزت هذه المدرسة على الإنتاجية والجوانب المادية في العمل، وتخفيض تكلفة الإنتاج، متناسية الاهتمام بالجانب الإنساني والروح المعنوية وأثرها في الإنتاج.

٢- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** وأبرز روادها "إلتون مايو"، و"ماري باركر فوليت"، وقد ظهرت هذه المدرسة كردة فعل تجاه مغالاة المدرسة الكلاسيكية في التركيز على الجوانب المادية، ولذلك راحت تؤكد على مدى أهمية العنصر الإنساني في المنظمة والعناية به، ورفع روحه المعنوية.

٣- **المدرسة السلوكية:** وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، وقام روادها بدراسات من أجل تفسير السلوك الإنساني وفهمه ومعرفة التعامل معه، وأبرز رواد هذه المدرسة "شستر برنارد" و"وليم هوايت".

٤- **المدرسة الكمية:** وظهرت في الحرب العالمية الثانية، وركزت على استخدام الرياضيات والإحصاء في اتخاذ القرارات، وقد تطورت الآن مع ظهور الحاسبات الإلكترونية التي استخدمت في حل المعادلات الرياضية.

٥- **المدرسة الحديثة:** وركزت على دراسة المنظمة والعملية الإدارية ككل متكامل مكون من أجزاء متفاعلة مع بعضها، من أجل تحقيق الهدف الكلي، كما ركزت على أن الإدارة موقف، بمعنى أن كل موقف يواجهه المدير، له ما يناسبه من أسلوب وطريقة لمعالجته، وهذا الأسلوب أو هذه المعالجة تختلف من موقف لآخر.(٥)

إن الانتقال من إهمال الإدارة إلى إدراك أهميتها، ثم التركيز عليها حدث نتيجة للحرب العالمية الثانية.

فقد انطلقت شرارة الازدهار الإداري عن طريق رجل غير أمريكي هو السير "ستافورد كربس Stafford Cripps (1889-1952)"، والمستشار في وزارة المالية البريطانية في حكومة حزب العمال الأولى بعد الحرب، وكان مقتنعاً بالاشتراكية غير أن "كربس" هو الذي عبر عن الإدارة بأنها القوة التي يمكنها إعادة الاقتصاد البريطاني إلى ما كان عليه، وتزويده بقوة الدفع اللازمة لنموه وأدائه، وكان "كربس" هو الذي ابتكر فرق الإنتاج من رجال الأعمال والمديرين البريطانيين، الذين أرسلوا إلى الولايات المتحدة لتعلم أسرار الإدارة وكان "كربس"– بهذا العمل– هو الذي أقنع العالم وكثير من الأمريكيين بأن الإدارة كانت اختراعاً أمريكياً.

وبعد بضع سنوات من بدء تبادل فرق الإنتاج بين بريطانيا وأمريكا، برز مشروع "مارشال"، ونالت الإدارة مكاناً رئيسياً فيه، وبدأ مشروع "مارشال" في تعبئة الإدارة لإعادة البناء الاقتصادي والاجتماعي، وكان "مارشال" هو السبب في نجاح الإدارة وشهرتها، وفجأة، بدأ الجميع يتكلمون عن الإدارة ويدرسون الإدارة. وبعد فترة وجيزة تبعت اليابان الغرب، فقد بدأ اليابنيون يتحدثون عن ازدهار الإدارة، بعد عام ١٩٥٠ عندما بدأت الحكومة اليابانية ودوائر المال والأعمال اليابانية في استعادة الحكم الذاتي، بعد سنوات من الاحتلال الأمريكي، وبدأوا يعملون على نحو منهجي في إعادة بناء الاقتصاد الياباني، وتفهموا الإدارة على أنها القوة المركزية والعامل الحاسم.

وانتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة في الدول النامية، مثل: الهند والبرازيل ودول أفريقيا حديثة الاستقلال، وتشكلت في جنوب شرق أسيا جمعيات للإدارة وظهرت مدارس الإدارة إلى حيز الوجود، وأصبحت الإدارة مركزاً كبيراً للاهتمام من قبل الحكومة ورجال الأعمال.

وفي نهاية الأمر، وصل ازدهار الإدارة إلى العالم الشيوعي، وبدأت دولة شيوعية بعد الأخرى في أوروبا، كان اليوغوسلاف أولهم ثم تبعهم البولنديون والهنغاريون والتشيك– في إنشاء مدارس للإدارة ومعاهد للإدارة، كما بدأت في ترجمة كتب الإدارة الغربية وبصفة خاصة الأمريكية، وبدأت كذلك في تدريس الإدارة كحل للركود الاقتصادي، وفي النهاية أذعن الاتحاد السوفييتي، وفيما بين عامي ١٩٦٩-١٩٧٠ أنشأ مدرستين متقدمتين للإدارة، وتم البدء في الحال– ومع كثير من التردد– في إقامة إدارات ذاتية في الصناعات الكبرى والمشروعات التجارية الكبرى.

وقد كان تأثير ازدهار الإدارة أكبر في الدول النامية عنه في الدول المتقدمة، فالتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعني قبل كل شيء الإدارة، وأصبح من الواضح تماماً بعد الحرب العالمية الثانية أن الإدارة هي العامل الحاسم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، واتضح أن النظرة الاقتصادية التقليدية، الخاصة بالتنمية باعتبار أنها عمل يدور حول المدخرات واستثمار رأس المال لم تكن ملائمة، والحقيقة أن المدخرات واستثمار رأس المال لا ينتجان من الإدارة والتنمية والاقتصادية، وعلى العكس من ذلك، تولد الإدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومعها المدخرات واستثمار رأس المال، وأصبح من الواضح– كما جاء في شعار أمريكا اللاتينية– أن الدول النامية ليست تحت المستوى في النمو، ولكنها تحت المستوى في الإدارة. ولقد انتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة بين الدول النامية، فقد ظهرت مدارس الإدارة ومعاهد الإدارة وجمعيات الإدارة في بومباي وفي المكسيك وفي غرب أفريقيا وأيضاً في تركيا وإيران.

ولقد كانت هناك نجاحات مشهود لها مثل التنمية السريعة في البرازيل، والتنمية السريعة في الدول الصينية غير الشيوعية وهي سنغافورة وتايوان وهونج كونج، وكذلك التنمية السريعة في دولة ريفية مثل إيران، وكلها دول

أمكن ملاحظة أثر الإدارة فيها، وتكمن الإدارة وراء النمـو السـريع فـي المكسيك، وهي أيضاً السبب في التقدم العظيم في كولومبيا، وفي الحقيقة، فقد تم القيام بأعمال رائدة فيما يختص بالإدارة في كثير من هذه الدول.

وقد اتضح بشكل متزايد في هذه الفترة أن تطوير الإدارة والمـديرين فـي أغلب الدول النامية، لم يتقدم بالسرعة الكافية التي تولد التنميـة المطلوبـة، خاصة بالنظر إلى التفجر السكاني في تلك الدول، كما أصبح من الواضح أننا لم نعرف بعد كيف ننقل المعرفة الخاصة بالإدارة ونظامها ورؤيتها وقيمهـا إلى مجتمعات وثقافات جديدة ومختلفة عنا، وكانت طريقة النقل الوحيدة الفعالة التي شقت مجرى للكفاءة الإدارية إلى الدول النامية هي الشركات متعددة الجنسيات والتي ثبت أنها طريقة مبهمة واختلفت حولها الآراء.

إن مهمة نقل المعرفة بالإدارة والكفاءة الإدارية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، وكذا مهمة إيجاد طاقات إدارية وتنظيمية بالسرعة الكافية، التي ترضي آمال العالم النامي لا تزال من أكبر المهام الموجودة أمـام صـناع القرار.[٦]

خامساً: الفكر الإداري في مرحلة ما بعد الازدهار:

جاوز ازدهار الإدارة المدى وبلغ نهايته، وكانت أول علامة على ذلك هي ظهور كتب تنبأت بأن ازدهار الإدارة سيستمر إلى الأبد. ففي عام ١٩٦٧، تنبأ الاقتصادي الأمريكي "جون كينيث جالبريث John Kenneth Galbraith" في كتابه المشهور عالمياً "الدولة الصناعية الجديدة" Houghton the New Industrial State, Mifflim 1967 أن الإدارة المهنيـة فـي الـشركات الضخمة المسلحة بجميع أدوات وأساليب الإدارة الحديثة، أصبحت لا تقهـر، ولا يمكن لأي قوة استبدالها، حتى لو كانت هذه القوى هي أصحاب الأسـهم أو الحكومات، وظهر هذا التنبؤ عندما بدأ عزل المديرين المحتـرفين يمينـاً

ويساراً، بواسطة أنصار الاستيلاء والمغيرين الجدد، الذين وعدوا بإدارة الأصول، وقد تم ذلك بالدعم المتحمس من قبل حملة الأسهم الهادئين والعاجزين.

وبعد ذلك بعام تنبأ الصحفي السياسي الفرنسي "جان- جاك-سيرفا- شرايبر Jean - Jacques Servan - Schreiber" في كتابه الأكثر مبيعاً "التحدي الأمريكي Le Defi American بأن الإدارة الأمريكية ستحتل الصدارة في العالم (على الأقل في أوروبا)، وأن هناك فجوة إدارية بين أمريكا وأوروبا، جعلت الهيمنة الأمريكية قدراً محتوماً، وظهر هذا التنبؤ الذي هلل له العالم بعديد من العناوين الرئيسية- في نفس اللحظة التي بدأ فيها الاقتصاد الأوروبي يأخذ شكلاً متقدماً عن الاقتصاد الأمريكي، وعندما اضطر الاقتصاد الأمريكي أن يأخذ موقفاً دفاعياً عن الأوروبيين واليابانيين.

وفي عام ١٩٧٠ وصف مؤيدي "جالبريث وسبرفا- شرايبر" بالسذاجة، فقد انتهى ازدهار الإدارة، ولم يكن ذلك بضجيج أو انفجار، وفي الحقيقة لم تظهر إلا بضع علامات تشير إلى أن شيئاً قد حدث.

وفي إنجلترا فقط، انتشرت البطالة بين المديرين بأعداد كبيرة، وانعكس ذلك في حالة الكساد العام الذي أصاب الاقتصاد البريطاني، وكذا الموجة العالمية من الاندماجات والاستيلاءات بين الشركات البريطانية، ولكن الشركات الاستشارية للإدارة التي توسعت بسرعة كبيرة في أواخر الستينات وجدت مبيعاتها تنهار على غير المتوقع، إلا أن الشركات التي كانت أكثر تحفظاً، وأنفقت مواردها على نوعية البناء أكثر مما أنفقته على زيادة الموظفين- استمرت في العمل بكفاءة غير عادية فيما يختص بفواتيرها وأتعابها، وظلت البرامج الإدارية والكتب الإدارية والمتحدثون عن الإدارة مطلوبين بدرجة كبيرة وفي حوالي عام ١٩٧٠ قامت الإدارات غير التجارية- مثل مؤسسات الخدمة العامة- بتكثيف حضورها للبرامج الإدارية وشراء كتب الإدارة واستخدامها للمتحدثين عن الإدارة، إلا أن المستخدمين أصبحوا أكثر تمييزاً وزادت مطالبهم، واستمر

الإقبال على طلبات الالتحاق بالمدارس التجارية ودورات الإدارة المتقدمة، ولو أن الطلبة أصبحوا أكثر نقداً للمناهج الدراسية وطريقة التدريس.

إن الذي حدث هو أن سرية الإدارة تبددت، وربما كانت أزمة الدولار في عام ١٩٧١ أحد الأسباب وهي التي أقنعت ابسط الملاحظين أنه لم تكن هناك فجوة في الإدارة، وثمة سبب آخر هو الانهيارات التجارية في هذه الفترة- مثل شركة "بن سنترال ولوكهيد" في أمريكا "ورولزرويس" في إنجلترا- التي جعلت الإدارة المحترفة تبدو أقل قوة، إلا أن السبب الرئيسي كان تحقق المديرين أنفسهم من أن الإدارة عمل وتحد، أكثر منه علاج حاسم، وأن أساليب الإدارة، مهما كانت متطورة، ليست سحراً، وقبل هذا كله، فقد تحقق الإداريون من أن الأساس الذي قام عليه ازدهار الإدارة- أي المعرفة التي تم الحصول عليها في السنوات الطويلة من الغموض قبل الحرب العالمية الثانية كان أقل سرعة من التطورات الجديدة، فقد وضحت الرؤية عن الحاجة إلى معرفة جديدة، وطرق أساسية جديدة وفهم جديد، وهي أشياء لم يتمكن الازدهار الإداري من توفيرها.

وفي خلال سريان الازدهار الإداري، تم تغيير الاقتصاد العالمي والصورة الاجتماعية على نحو دائم، ولم يعد هناك مجال للعودة إلى فترة السذاجة والجهل والإبهام في الإدارة، التي كانت عليها في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية وقبل الازدهار، وفوق كل هذا سيبقى الوعي بالإدارة كقوة ووظيفة ومسئولية ونظام أنها النتيجة الوحيدة الدائمة لازدهار الإدارة، كما أنها أهم النتائج.[٧]

المبحث الثاني

المدارس الفكرية ونظريات الإدارة الحديثة

أولاً: النظريات الكلاسيكية في الإدارة.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية).

ثالثاً: نظرية التنظيم الحديثة (نظرية النظام).

المبحث الثاني

المدارس الفكرية ونظريات الإدارة الحديثة

أولاً: النظريات الكلاسيكية في الإدارة:

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الحالي، وقد سماها بعضهم بالنظرية المادية، في حين أطلق عليها آخرون اسم "الرجل الاقتصادي"، ورائد ومؤسسة الإدارة العلمية هو "فردريك ونسلو تايلور" الذي لقب بأبي الإدارة العلمية، لقد كان "تايلور" مهندساً في شركة أمريكية للحديد والصلب، وقد جذبت اهتمامه الأمور الإدارية والكفاية الإنتاجية، حيث أصدر كتاباً بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" نشر عام ١٩١١، وإلى جانب "تايلور" كان هناك زملاء له أشهرهم "هنري جانت"، و"فرانك وليليان جيلبرت"، ساعدوه في ترسيخ دعائم المدرسة العلمية في الإدارة، لقد ركزت الإدارة العلمية على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج واعتبرتهما هدفها الأساسي، ونسيت العنصر البشري، فقد انصب جل اهتمام هذه النظرية على الحد من الإسراف، وتخفيض تكلفة العمل، ورفع الكفاءة الإنتاجية، لذلك ركزت على قاعدة الهرم الإداري، الذي يتكون من العمال المنفذين والمستوى الإشرافي أو الإداري الأول، وسنعمد فيما يلي إلى شرح موجز لأهم المرتكزات والمفاهيم التي قامت عليها هذه النظرية أو المدرسة وتضمنتها:

١- **البحث العلمي**: ويشمل أسلوب الملاحظة والتجربة، والابتعاد عن عملية التخمين Rule of Thumb، والآراء التقليدية التي كانت سائدة آنذاك في تحديد عناصر عمل الفرد.

٢- **تقسيم العمل والتخصص**: لقد طالبت هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص فيه إلى أقصى حد ممكن، حيث اعتبرت أنه كلما زاد التقسيم والتخصص، ازدادت المهارة في أداء العمل، وقلت الأخطاء، وبالتالي قلت التكلفة، وارتفعت الكفاءة الإنتاجية.

٣- دراسة الحركة والزمن Time and Motion Study: ويقصد بها أنه بعد تقسيم العمل وتفتيته إلى جزئيات صغيرة، وإسناد أداء الجزئية لفرد محدد، يقوم شخص متخصص بمراقبة حركات هذا الفرد في أداء الجزئية المسندة إليه، وذلك بهدف استبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها، ووضع زمن معياري لأداء كل حركة والعمل ككل، والغاية من ذلك هو اختصار وقت العمل، وتوفير الوقت الذي يصرف فيه في سبيل إنجازه من قبل العامل، من أجل رفع إنتاجيته وإنتاجية المنظمة ككل.

٤- الاعتماد على الحوافز المادية بشكل أساسي Monetary Incentives: من أجل تشجيع وحفز العمال على الأداء والإنتاج، انطلاقاً من أن الإنسان نظرته للحياة مادية، وبالتالي فحافزه سيكون مادياً، وتطبيق هذه الحوافز يتطلب وضع معايير للأداء، وتنميط العمليات، وتوحيد إجراءاتها.

٥- الكفاءة الإنتاجية Productivity: وتتحقق عن طريق تخفيض تكلفة العمل، والحد من الإسراف لدى العمال، واختيارهم بشكل سليم، وتدريبهم، ووضعهم في أعمال مناسبة لقدراتهم، وتوفير مناخ مادي جيد يساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة.

٦- التعاون Cooperation: شيء جوهري من أجل تحقيق إنجاز جيد، والتعاون هام بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومرؤوسيه، وبالتالي فوظيفة التوجيه هامة وأساسية.

٧- أعطيت الإدارة العلمية أهمية كبيرة للمتابعة والرقابة Control على أداء المنفذين: وقد استحدثت لهذه الغاية خرائط أطلق عليها تسمية "خرائط الإنتاج".

٨- الرشد في الأداء Rationality of Performance: ويقصد به أن المديرين يقومون بزيادة الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد لتعود الفائدة عليهم وعلى المنظمة، وقراراتهم تصدر على فرض المعرفة التامة لكل العوامل

المؤثرة فيها، على اعتبار أن اختيارهم كان سليماً، وخضعوا لتدريب جيد.
كما يقصد به أن العمال نتيجة خوفهم من فقدان عملهم في المنظمة، وصعوبة إيجاد عمل آخر بسبب ندرة فرص العمل، سيدفعهم ذلك إلى التنافس والأداء الجيد، للاحتفاظ بالوظيفة، أضف إلى ذلك أن حافز الإنسان العامل هو مادي بالدرجة الأولى، هذا الرشد يؤدي في النتيجة إلى رفع كفاءة العمل والمنظمة معاً، مما يعود بالنفع على الطرفين العاملين وأصحاب العمل.

٩- **التركيز على الاختيار العلمي السليم Selection**: للأفراد ومستلزمات العمل المادية.

١٠- **تدريب العمال Training**: لتوسيع دائرة إلمامهم ومعرفتهم بالعمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية.[٨]

<u>وسوف نتناول بعض الإسهامات التي قدمها هؤلاء الرواد الأوائل في علم الإدارة:-</u>

١- الإدارة العلمية عند "تايلور":

لقد عمل "تايلور" مهندساً ميكانيكياً في أحد مصانع الصلب، ولاحظ "تايلور" أن الطرق التي يتبعها العمال في آداء عملهم طرقاً عقيمة في أغلب الأحوال، مما يترتب عليه خسارة وتبذير في الأموال، وكان المعتقد في زمنه أن الخبرة والمران كفيلان بأن يصل العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركة الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلان بإزالة الحركات الطائشة والزائدة والدخيلة والضارة بالعمل تدريجياً، غير أن "تايلور" لم يسلم بهذا الرأي ولم يأخذ به، أي بقدرة العامل على أن يصل بنفسه إلى أفضل طريقة لعمله، ورغم أن هناك حالات تشذ عن هذه القاعدة، ولكنه من الخطأ أن يترك هذا الأمر للمصادفة، فيترك العامل حتى يجد بذكاءه وجهوده الخاصة الطريقة المثلى لعمله.

لذلك أخذ "تايلور" ينصح بعمل دراسة دقيقة منظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله تتناول كل مرحلة بالملاحظة والتحليل والتجريب، وتحليل العمل في حركاته وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليلها إلى أبسط منهـا، ثـم استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، ثم تقدير الزمن اللازم لكل حركـة مـن الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً، ثم التأليف بين الحركات الضرورية فـي مجموعات تكون انسب طريقة وأسرعها لأداء العمل وهي الطريقة المثلـى الوحيدة التي يجب أن يتبعها كل عامل في أداء العمل.

ولم تقف جهود "تايلور" عند دراسة الحركة والزمن على هذا النحو، بل اهتم أيضاً بدراسة الأدوات والعدد والمواد التي يستخدمها في عمله من حيث وضعها، وشكلها وترتيبها، حتى ييسر على العامل عمله، ويجنبه القيام بمجهود لا داعي له، وبذلك يزيد إنتاجه.

ولقد كان الهدف من الأعمال التي قام بها "تايلور" هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، لذلك كان يحرص على الكشف مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفـاءة فـي جميع الأعمال اليومية، كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد ومبادئ وأسس علمية، وليست المسألة وفقاً لوجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل.

وقد اهتم بنشر أفكاره من خلال كتابه المشهور الذي أصدره سنة ١٩١١ بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management"، ولقد ضمن هذا الكتاب أهم الأفكار والمبادئ التي استخلصها خـلال عملـه ودراساته وإدارته لمصانع الصلب.[٩]

ولقد كان هناك مجموعة من العوامل والأسباب أو الظروف التـي أدت بتايلور إلى بذل جهد علمي والوصول إلى مجموعة من النتائج تفيد الميـدان الصناعي، وأن اهتمام "تايلور" وزملاؤه من بعده ببذل هذا الجهد لم ينشأ من فراغ وإنما كانت هناك حاجة شديدة لهذا الجهد، ولم تكن هذه الأسباب والظروف

والعوامل بعيدة عن المحيط الذي عاش فيه "تايلور" وعن المجتمع الأمريكي ونظام الإنتاج الصناعي الذي يعتمد عليه وينشغل به، بحيث يمكن القول أن الظروف التي أدت به إلى القيام بهذا الجهد، هي نفس الظروف التي مر بها الإنتاج الصناعي وعناصره المادية والبشرية، ذلك الإنتاج الذي كان يعتمد على المشروعات الضخمة التي تحتاج إلى آلات ومعدات وإلى رأس مال، وإلى عمال، وكانت الآلات، والمعدات باهظة التكاليف نتيجة لبداية العهد باختراعها.

وكان رأس المال يعاني من الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج، نتيجة لأن أساليب العمل في المشروعات الصناعية أو المصانع أساليب غير مخططة تترك لحرية العمال واختيارهم، وكان العمال عديمي الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي نظراً لانحدار أغلبهم من الريف والعمل الزراعي، وكانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم، فكانوا يميلون إلى تحديد حجم الإنتاج ونوعيته ولا يبذلون كل جهودهم في العمل لاعتقادهم بأن أي زيادة في الإنتاج سيترتب عليها البطالة، وكانت هذه الظروف التي تميز عناصر الإنتاج الصناعي هي المسئولة عن كثير من المشكلات التي واجهت الإدارة، وكان اهتمام "تايلور" بالبحث عن حل لهذه المشكلات هو الذي أدى به إلى بذل الجهد اللازم لتحقيق هذا الهدف.

وعندما بدأ يفكر في حل لمشكلات الإدارة الصناعية والإنتاج الصناعي أثير في ذهنه ما كان سائداً في ذلك الوقت من اتجاهات في التفكير تدور معظمها حول الإنسان أو العنصر البشري في العملية الإنتاجية الصناعية، إذ كان بعضها يسلم بأن الإنسان ماهر، وإن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل والجهد إلا الخوف والطمع، وأنه يحب المنافسة لقاء أجر أكبر وأنه إذا توافر لهذا الإنسان جواً في العمل على ما يرام من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيقية للمصنع، فإنه لا يكون له الحق في التذمر أو

الشكوى، وعملت كل هذه الأفكار إلى جعل "تايلور" يتجه باهتمامه وبفكره وجهده، إلى هذا الإنسان وإلى شخصية العامل وإلى طبيعة أدائه وظروفها لكي يقف على جوانب القصور من ناحية والتعرف على إمكانيات هذه الشخصية من ناحية أخرى حتى يمكن تجنب جوانب القصور وتنمية الإمكانيات وتوفير الفرصة المناسبة لمساعدته على النهوض بنفسه حتى يتاح لها إمكانية النهوض بالعمل وإنجاز أكبر قدر منه ومن ثم حل مشكلات الإدارة.(١٠)

وتتلخص فلسفته في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العمال والإدارة وان مصالحهما مشتركة إلى أبعد حد. فالرخاء الذي يتمتع به صاحب العمل لن يدوم طويلاً إلا إذا صاحبه رخاء مماثل للعمال، وأوضح في فلسفته أنه يمكن إرضاء كلاً من العمال وأصحاب الأعمال وذلك بإعطاء العمال أجوراً مرتفعة، وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، فمن رأيه أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى العمل بكامل قواهم مما يزيد من إنتاجهم ويخفض من تكاليف الوحدة المنتجة، والواقع أن تفكيره على هذا الشكل كان انقلاباً للنظريات السائدة في ذلك الوقت والتي تقول أنه لا يمكن زيادة الأرباح بتخفيض تكاليف الإنتاج، ولا يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج إلا بتخفيض الأجور.

وتعتبر المبادئ الأربعة الآتية أهم المبادئ التي أدخلها "تايلور" في علم الإدارة:

١- تحديد نوع وكمية العمل الواجب أن يقوم بها كل فرد بناء على أبحاث علمية وليس على مجرد تخمينات من جانب الإدارة.

٢- الاختيار العلمي لأحسن فرد يستطيع أداء الوظيفة على أتم وجه وإعطاءه برنامج تدريبي كاف.

٣- اقتناع كل فرد من الإدارة والعمال بعدالة الإدارة العلمية، واحترام مبادئها.

٤- أن نقسم الواجبات والمسئوليات تقسيماً عادلاً بين الإدارة والعمال، فتختص الإدارة بمهمة التخطيط، ويترك للعمال مهمة التنفيذ، وهذا ما سماه بمبدأ التخصص ليميزه عن الوضع السائد في ذلك الوقت والذي فيه كانت تترك مسئولية التخطيط والتنفيذ للعامل وحده.

وقد استند في إعداد فلسفته على المشاهدة الآتية:

١- أن العمال لم يحاولون إطلاقاً زيادة إنتاجهم أو حتى إبقائه على مستوى معقول يعادل مستوى إنتاج الرجل المتوسط، وقد ذكر أن السبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود دافع قوي لدى العمال يشجعهم على زيادة مجهودهم في الإنتاج، فقد كان الغرض من بقائهم في العمل هو الحصول على ما يسد رمقهم وليس الهدف رفع مستواهم المعيشي.

٢- أن أجر الفرد يحدد حسب مركزه وأقدميته في المؤسسة وليس حسب صفاته الشخصية كالمهارة والمقدرة وحب العمل، وكان أثر هذه الطريقة في حساب الأجر سيء على العمال بصفة عامة وعلى الأفراد الطموحين بصفة خاصة، فعدم زيادة الأجر مهما يزيد الفرد من إنتاجه يجعله لا ينتج إلا القدر الذي يطبقه في وظيفته دون أن يتعرض لحظر الفصل، وكانت النتيجة الطبيعية والمنطقية لهذا الوضع هبوط مستوى الإنتاج إلى أقل من مستوى إنتاج الفرد المتوسط.

٣- أن نظام تحديد الأجر السائد في ذلك الوقت قتل روح التقدم والاجتهاد في الأفراد، فإذا حاول بعض العمال أن كفاءتهم بإنتاج عدد من الوحدات أكبر من معدل العامل المتوسط بغرض تحقيق حصيلة أجر أكبر في اليوم، اتخذت الإدارة إجراء من شأنه تخفيض سعر إنتاج الوحدة بحجة أن هذا الأجر أمراً ضرورياً لتعديل خطأ وقعت فيه الإدارة أثناء تحديد سعر إنتاج الوحدة، وأن السعر كان قد حدد بأكبر من اللازم، ولابد من تصحيحه ليعود للوضع الطبيعي. وإذا حاول بعض الأفراد زيادة إنتاجهم، فالإدارة

ستخفض حتماً سعر الإنتاج للوحدة مرة أخرى وهكذا، كان هدف الإدارة من هذا الإجراء عدم حصول العامل على أجر مرتفع بل خفضه إلى أدنى حد، ولا شك أن هذا الإجراء كان حائلاً أمام طموح الأفراد الذين أرادوا إظهار كفاءتهم في أعمالهم، بل أنه قضى على الروح المعنوية بالنسبة لغالبية العمال.

لذلك حاول "تايلور" أن يضع نظاماً للدفع بالقطعة يكون أساسه العدل، والواقع أن نظام الدفع بالقطعة لم يكن جديداً في ذلك الوقت ولكن ربط الأجر المدفوع بدراسة الوقت هو الجديد في الموضوع، وافترض "تايلور" أن تحديد الأجر بهذه الطريقة لا يهضم العامل أو الإدارة حقها.

٤- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لأن ينجز الفرد العملية المطلوبة، أدى هذا الجهل إلى تلاعب العمال ورؤساء العمال بكميات الإنتاج الواجب تقديمها يومياً مما أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

وتعتبر مشكلة تحديد الوقت اللازم لكل عملية إنتاجية من المشاكل الأولى التي واجهت "تايلور"، لذلك اهتم بدراستها واستنباط وسائل وطرق تمكن بواسطتها من تقدير الوقت اللازم لكل عملية إنتاجية، وافترض أن تحديد الوقت بهذه الطريقة قد تم بأسلوب علمي لا يقبل الجدل أو المناقشة من جانب الإدارة أو العمال.

٥- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب تطبيقها في هذا الشأن والطرق الواجب استخدامها للحد من هذا التلاعب. ولاشك أن أكبر عقبة واجهت رجال الإدارة في ذلك الوقت ما كان شائعاً بين الطبقة العاملة من تظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وترك مكان العمل لفترات قصيرة لأسباب تبدو معقولة في ظاهرها وإن كان باطنها غير ذلك، كالذهاب مرات عديدة إلى دورة المياه، أو التظاهر بالذهاب إلى المخزن لإحضار بعض المواد الأولية وهكذا.

وقد أطلق "تايلور" على هذا التصرف كلمتي Losfing, Soldiering وعلل وجود هذه الظاهرة بين العمال إلى سببين:

١- أن الإنسان بطبعه يميل إلى الكسل والبطء في العمل كلما أمكنه ذلك، وقد أطلق على هذه الظاهرة لفظ Natural Soldiering.

٢- انخفاض إنتاجية الفرد بسبب سوء علاقته برئيسه وبزملائه العمال لسوء ظروف العمل وما إلى ذلك، وقد أطلق على هذا النوع لفظ Systematic Soldiering ويؤيده بالمثال الآتي: إذا فرض أن عمل فردان في عمل واحد وبشروط واحدة فإن إنتاج الفرد النشيط سيهبط حتماً إلى مستوى إنتاج الفرد غير النشيط- وهذا منطقياً، ذلك أن العامل النشيط لن يقبل أن يجهد نفسه أكثر من الآخرين ما دام يتقاضى نفس الأجر الذي يتقاضاه من هم أقل منه إنتاجاً.(١١)

٢- التكوين الإداري عند "هنري فايول":

على الرغم من أن الأساليب التي قدمتها الإدارة العلمية، كان من المفترض أن تنطبق على كافة مستويات التسلسل التنظيمي، فإن الاهتمام الأساسي لهذه الحركة انحصر تقريباً في الوحدة الإنتاجية، وقد يقال أن أتباع "تايلور" اهتموا بترشيد سلوك العمال في الأقسام غير الإنتاجية، لكن اهتمامهم هذا كان قاصراً فقط على المشكلات الفنية والإجرائية وأساليب المراقبة دون أن يتناولوا وظائف الإدارة العليا، والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً.

فالنظرية التي نعرضها الآن تستكمل هذا النقص في التايلورية، إذ أنها تحول الاهتمام بالترشيد من مستوى الوحدة الإنتاجية إلى البناء التنظيمي بصفة عامة، إلا أن معالجة "تايلور" للمشكلات التي يواجهها رئيس العمال الذي يشغل وضعاً هامشياً بين العمال والإدارة، كانت تمثل حلقة وصل بين اهتمامات الإدارة العلمية ونظريات التكوين الإداري.

ويعتبر هنري فايول H. Fayol مؤسس نظرية التكوين الإداري، وذلك حينما حاول تشخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه الشهير "الإدارة العامة والصناعية Administration Industrielle et Cenerale.

ويرى "فايول" الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم،و الجماعات الإنسانية فيه، وأن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على بعض الاشتراطات المميزة، التي يطلق عليها المبادئ أو القوانين أو القواعد، وفضل "فايول" أن يستخدم مصطلح المبادئ بدلاً من قواعد أو قوانين، إذ أنه من الصعب في مجال الإدارة استخدام مؤشرات ثابتة يلتزم بها حرفياً، فمهما كانت هذه المؤشرات عامة، إلا أن المسألة نسبية عند التطبيق والممارسة. هذا فضلاً عن أنه من النادر ما يطبق المبدأ الواحد بنفس التصور الشكلي أو الموضوعي في نفس الظروف، نتيجة الاختلافات بين الجماعات الإنسانية وتباين قدراتها، فالمبادئ أكثر مرونة لتمتعها بمقدرة أعلى على التكيف مع الظروف، ومن الضروري كذلك أن نتفهم كيفية استخدام المبادئ العامة للإدارة في مجال التطبيق وإلا فقدت هذه المبادئ قيمتها الحقيقية.

ومما هو جدير بالذكر أنه لا يوجد ثمة عدد محدد من المبادئ الإدارية التي يجب استخدامها في تحسين عمل الجماعة، ذلك أن كل الإجراءات التي ترفع كفاءة الجماعة، وتطبق في مجال الإدارة، يمكن أن نطلق عليها أنها مبادئ وإن كانت تتفاوت تفاوتاً كبيراً بين التنظيمات المختلفة، وعموماً فإن "فايول" يخلص إلى نتيجة مؤداها أن كافة الأعمال التي تؤدى في مشروعات العمل يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات، أو إدراجها ضمن تصنيف سداسي على النحو التالي:

١- الأنشطة الفنية (الإنتاج، والتصنيع).

٢- الأنشطة التجارية (التبادل، والشراء، والبيع).

٣- الأنشطة المالية (البحث عن أفضل استخدام لرأس المال).

٤- الأنشطة المتعلقة بالأمن.

٥- الأنشطة الحسابية.

٦- الأنشطة الإدارية (كالتخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والمراقبة).

والواقع أن صياغة فايول لأسس التكوين الإداري قد حددت اتجاهات معالجة الباحثين في الإدارة للموضوع بعد ذلك، برغم التعديلات التي أدخلت على أفكاره.(١٢)

ولعل أشهر أفكار فايول هي مبادئ الإدارة الأربعة عشر، التي قدمها لنا ووصفها بطابع العمومية والشمول، ويمكن عرض هذه المبادئ، ضمن مجالات معينة وفقاً لما يلي:

أ- المبادئ التي تركز على العلاقات الإنسانية:

ركزت المبادئ الخمسة الأولى من مبادئ "فايول" على مجال العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه المبادئ:

- ربط مصلحة الفرد بالمصلحة العامة: أنه ينبغي على الأفراد والجماعات الصغيرة داخل المنظمة أن يضعوا أهدافهم ورغباتهم بعد أهداف المنظمة، وأن تضع المنظمة أهدافها في مرتبة تلي أهداف ومصالح المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا يعني أن المصلحة العامة هي الأولى: ويشير إلى أن الإشراف الجيد يلعب دوراً بارزاً في تطبيق هذا المبدأ، وذلك عن طريق إعطاء نماذج طيبة عن ربط المصلحة الشخصية من جانب المشرفين بالمصلحة العامة.
- مبدأ للمساواة والعدالة: وضح "فايول" أن المساواة Equality تقوم على دعامتين هما العطف والعدالة، وبين أن مبدأ المساواة في تطبيق السياسات والإجراءات على كل الجماعات والأفراد داخل المنظمة شيء لا يمكن الاختلاف عليه، ولكن هناك صعوبة في تطبيقه في كل الأوقات، بسبب النزاعات الشخصية.

- مبدأ الاستقرار Stability في العمل على جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، فقد أوضح "فايول" أنه ينبغي أن يحظى عمال الإنتاج على الأمن والاستقرار في العمل، حتى يستطيعوا أن يتقنوا أعمالهم التي يزاولونها جيداً، ويشعروا بالأمان والراحة النفسية، والاستقرار في العمل تبرز أهميته الكبيرة بالنسبة للإدارة العليا، حيث يستغرق المدير في هذا المستوى الإداري وقتاً ليس بالقصير لمعرفة مشاكل المنظمة ومرؤوسيه وظروفها... الخ، وبالتالي تكون عملية تغييره ذات تكلفة وتضر بمصلحة المنظمة، لأن الأمر يتطلب تعيين مدير جديد يحتاج لنفس الوقت الذي احتاجه الأول، ويرى "فايول" أنه من الأحسن للمنظمة لو توفر لها مدير متوسط المستوى مستقر في وظيفته لفترة طويلة، من أن يتوالى عليها عدد من المديرين اللامعين لفترات زمنية قصيرة.

- المبادأة Initiative في رأي "فايول"، فهي تعني المشاركة والاندفاع لحل المشاكل، ففي المنظمات التي تضع نظماً للاقتراحات لجميع المستويات الإدارية، نجد أنها بحاجة ماسة لممارسة هذا المبدأ، الذي عن طريقه يسهم ويشارك أفراد المنظمة من خلال أفكارهم ومقترحاتهم في حل المشكلات.

- مبدأ روح الجماعة أو الفريق: يعتقد "فايول" أن في الاتحاد قوة، وحذر من نظام القهر والتفرقة، فقد تكون التفرقة والقهر وسيلة للقضاء على المعارضة أو الخلاف في الرأي، لكن لا ينبغي العمل بها لأنها ذات تأثير سلبي في العلاقات الإنسانية، فمهمة المدير توحيد جماعته وليس تفريقها.

ب- مبدأ كفاية الإنتاج:

أشار "فايول" في مبدأ كفاية الإنتاج، إلى تقسيم العمل والتخصص، حيث من خلاله نستطيع زيادة مستوى المهارة، وذلك لأن التقسيم يؤدي إلى تجزئة العمل الواحد إلى جزئيات، ويطلب من العامل الواحد أداء جزئية واحدة

وبالتالي، فهو يكررها باستمرار، وهذا يتطلب منه تعلم وإتقان مهارة محددة يتطلبها أداء الجزئية المناطة به.

إذن فبدلاً من أن يقوم العامل بأداء كل العمل بجزئياته (وهذا بالتالي يتطلب منه إتقان مهارات متعددة)، يقوم فقط بأداء جزئية واحدة، ويحقق تقسيم العمل ميزة أخرى وهي حدوث وفر في عملية التصنيع، حيث تستغرق وقتاً أقل نتيجة زيادة المهارة في أداء العمال بشكل عام، كما تتاح إمكانية تحسين العدد والماكينات المتخصصة لتساعد في عملية التصنيع مساعدة أكبر.

في ضوء ما تقدم يرى "فايول" أن هذا المبدأ يساعد على تكوين جماعات عمل متخصصة ينتج عنها مهارة متزايدة، وتخفيض في وقت التعليم والتدريب، وارتفاع الكفاية الإنتاجية بشكل مستمر، نتيجة عدم تغيير عمل الأفراد، وجعلهم يكررون عملاً واحداً، وقد طالب بتطبيق هذا المبدأ على جميع المستويات الإدارية والعمال.

ج- المبادئ التي تركز على الجانب الإداري:

ما تبقى من مبادئ "فايول" الأربعة عشر، فهي تتناول في مفهومها مشاكل الإدارة العليا من توجيه وتنظيم للعمليات اليومية في المنظمة وهذه المبادئ ما يلي:

- السلطة والمسئولية:

عرف "فايول" السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، ويرى أن نتيجتها الطبيعية هي المسئولية التي عرفها بأنها الالتزام بإتمام واجبات محددة، وبالتالي فالمسئولية التي تقع على عاتق المدير، إنما هي نتيجة السلطة الممنوحة له، فعندما يمنح سلطة ما ويقبلها، فهذا يعني أنه قبل المسئولية الناتجة عنها، واعترف "فايول" بأنه قد يساء استخدام السلطة، واقترح لمنع إساءة استخدامها الاعتماد على استقامة وأمانة الفرد الذي سيستخدمها.

- الانضباط:

يعبر هذا المبدأ عن الاحترام الذي يبديه جميع أعضاء المنظمة نحو الاتفاقات المكتوبة أو السياسات التي تحكم سلوكهم في المنظمة، ومضمون النظام ما هو إلا عبارة عن مجموعة من القواعد الانضباطية، التي تنظم سلوك العاملين، وصادرة عن أصحاب السلطة، والتي يجب أن يتقيد بها الجميع ولا يخلون بها، وإلا سيتعرض من يخالفها للعقوبة الموضوعة.

- وحدة الأمر والتوجيه:

يتداخل كل من مبدأ وحدة الأمر مع وحدة التوجيه، ويتصل كل منهما اتصالاً وثيقاً بالآخر، إلا أن هناك فروقاً بين أهدافهما، مما يبرر اعتبارهما مبدئين منفصلين، فمبدأ وحدة الأمر يوضح أن الأوامر ينبغي أن تصدر من مصدر واحد فقط، كي يتأكد المرؤوسين أن رئيساً واحداً فقط في المنظمة يستطيع أن يصدر لهم الأوامر، أما المبدأ الثاني وحدة التوجيه فهو ينصرف نحو الفرد، بل يشير إلى الخطة أو أنشطة عمل الجماعة، ويؤكد على ألا يكون للخطة الواحدة إلا رئيس أو مدير أو مسئول واحد، ويتضح من ذلك أن هذين المبدئين يكملان بعضهما البعض، إذ يؤكد مبدأ وحدة الأمر للعامل على وجود مشرف واحد فقط، كما تؤكد وحدة التوجيه على الكفاءة التنظيمية، حيث يكون لكل جماعة من العمال تقوم بتنفيذ خطة ما، مدير وموجه ومرشد واحد فقط.

- تدرج السلطة:

حث "فايول" في مبدأ سلسلة تدرج السلطة، على إقامة خطوط واضحة لها من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، بطريقة تجعل العلاقات وخطوط السلطة سليمة وواضحة بين المستويات الإدارية المتتالية دون أي لبس.

- مركزية السلطة:

وضح "فايول" أن التصرفات التي تميل إلى التقليل من السلطة والمسئولية لدى المرؤوسين، ووضع سلطة أكبر بين يدي الرؤساء، تصرفات

تؤدي إلى درجة أكبر من مركزية السلطة في اتخاذ القرارات، أما التصرفات التي تزيد من درجة السلطة والمسئولية لدى المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، فهي ما يمكن التعبير عنه بدرجة لا مركزية السلطة في اتخاذ القرارات. ويرى "فايول" أن تقرير درجة المركزية واللامركزية أمر تحكمه المواقف والظروف، وبالتالي لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة، لأن هناك عوامل تتحكم في ذلك، مثل طبيعة عمل المنظمة، التقسيم الإداري فيها، وقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم.... الخ.

لم يتبقى من مبادئ فايول سوى مبدئين هما: التعويض، والانتظام، حيث من الصعوبة تصنيفها ضمن الإطار العام الذي حددناه لتصنيف مبادئه وهو العلاقات الإنسانية، والكفاية الإنتاجية، والجوانب الإدارية، ذلك لأنهما يشملان المجالات الثلاثة، وطالما تم التعبير عنهما من قبل فايول باعتبارهما من مشاكل الإدارة العليا أكثر منها في العلاقات الإنسانية، أو في تحسين الإنتاج، فإن مبدئي المكافأة أو التعويض والانتظام يعتبران ضمن المبادئ التي تساهم في الجهود الإدارية عامة.

د- المبادئ التي تركز على الجهود الإدارية العامة:

- مبدأ المكافأة أو التعويض:

ركز فايول في مبدأ المكافأة على فرض أن الأجور التي تدفع للأفراد ينبغي أن تركز على مفهوم العدالة، كما ينبغي أن تكون مرضية لكل من العاملين والمنظمة، وأوضح في مناقشته للطرق المختلفة لدفع أجور العاملين، بأنه على دراية بنظام الدفع بالقطعة الذي وضعه "تايلور"، كما أشار إلى المشاكل التي تتضمنها خطة المشاركة في الأرباح والعلاوات الإضافية، التي هي ليست للعمال فحسب بل أيضاً لجميع أعضاء المنظمة.

وقد وصل "فايول" إلى نتيجة مرنة وهي: ينبغي أن تكون طريقة الدفع التي تم اختيارها، وهي الطريقة التي تتوافق وتتماشى مع كل موقف على حدة.

- الانتظام:

يعتبر هذا المبدأ واسع النطاق ويبدو معناه للوهلة الأولى نفس المعنى الذي تقدم به "تايلور" والذي يفيد، ضرورة وجود مكان محدد ومعروف لكافة المواد والأدوات، وذلك في ضوء دراسة طرق الأداء من أجل تحقيق الإنتاج الفعال، أما مبدأ "فايول" فهو أوسع وأشمل من مفهوم "تايلور"، حيث وضح أن الترتيب لا يشتمل على العناصر المادية فحسب، بل يشمل العنصر البشري داخل المنظمة، وأبرز تطبيق لهذا المبدأ هو الخريطة التنظيمية، التي تعتبر تصميماً هيكلياً يوضح ويحدد موضع كل فرد في المنظمة، وعلاقات كل منهم بالآخر، وقد أوصى "فايول" بعدم معاملة العنصر البشري ضمن نطاق مبدأ الترتيب أو الانتظام نفس معاملة الأشياء المادية، لأن الموارد البشرية لها قدراتها ورغباتها المختلفة.(١٣)

٣- عناصر الإدارة عند "لوثر جوليك وايرويك":

حاول "جوليك" صياغة عناصر للإدارة معتمداً في ذلك على عناصر الإدارة التي نادى بها "فايول". فقد ذكر "جوليك Gulick" أن عملية الإدارة يضمها مصطلح "Posdeorb"، وتشمل: التوجيه Directing، التخطيط Planning، التنسيق Co-ordinating، التنظيم Organization، التقارير Reporting، تهيئة الأفراد Staffing، الميزانية Budgeting.

كما أكد "جوليك" على المبادئ التالية:

- تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي.
- الاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى والإقلال من تعدد الرئاسات.
- وحدة السلطة الآمرة.
- المستشارون والمساعدون، فالمستشارون يقومون بالدراسة وإبداء الرأي. والمساعدون يتصرفون في بعض الموضوعات في حدود القرارات المقررة.

- تقسيم العمل.
- ضرورة التفويض بالسلطة والأخذ بالقرابة.
- نطاق الإشراف.(١٤)

٤- البيروقراطية التقليدية عند "ماكس فيبر":

كانت دراسة البيروقراطية إلى عهد قريب تتراوح بين التحليل الدقيق للخدمات المدنية وبين المسوح التاريخية الشاملة، ويمثل الاتجاه الأول "مارشال ديموك Marchall Dumock"، و"فريتز ماركس Fritz Marx"، و"كارل فريدريك Carl Friedrick"، و"والتر شارب Walter Sharp" و"دونالد كنجزلي Donald Kingsley"، أما الاتجاه الثاني فيمثله "ماكس فيبر Max Weber"، غير أن هذين الاتجاهين يعتمدان على الوثائق والمستندات اعتماداً كبيراً، ولا يعتمدان كثيراً على الملاحظات العلمية الدقيقة التي يجريها الباحث، ولم تبدأ دراسة التنظيم البيروقراطي دراسة واقعية تجريبية إلا من عهد قريب، وقد اتسمت هذه الدراسات بخاصيتين هامتين:

الأولى: محاولة التغلب على الصعوبات الناشئة عن الاعتماد على الوثائق والمستندات بأن يقوم الباحث بتسجيل بعض الأنماط السلوكية الواقعة.

والثانية: أن علماء الاجتماع وجدوا أن عملهم الرئيسي ينحصر في تحليل البيرقراطية كنسق اجتماعي معقد.

وإذا تجاهلنا تحليل الخدمات المدنية، يمكن القول أنه نشأت طريقتان متميزتان في دراسة التنظيمات المعقدة، من خلال كتابات علماء الاجتماع، تتمثل الطريقة الأولى في كتابات "ماكس فيبر"، الذي يصور التنظيم على أساس النموذج الرشيد، أما الطريقة الأخرى فيتمثل في نموذج النسق الطبيعي، الذي يرجع في النهاية إلى "كونت"، ودعمه أخيراً "وبرت ميشلز"، ويظهر في الوقت الحاضر في كتابات "فيليب سيلزنيك وتالكوت بارسونز".

وهناك قدر من التماثل بين نظريات الإدارة من جهة ونظرية البيروقراطية عند عالم الاجتماع "ماكس فيبر" من جهة أخرى، وقد يتبادر إلى الذهن أن التماثل تام بين هاتين الفئتين من النظريات، صحيح أنهما يشتركان معاً في الاهتمام بالرشاد والنواحي الرسمية وإغفال النواحي غير الرسمية في الصناعة، إلا أنهما بعد ذلك يختلفان عن بعضهما اختلافاً له أهميته من ناحية أسلوب الدراسة والمفاهيم والتصورات. وقد اهتم "فيبر" بدراسة التنظيمات البيروقراطية ووصف نموها وتطورها وأسبابها من أجل تحديد الخصائص المشتركة لهذه التنظيمات تمهيداً لتحديد مفهوم البيروقراطية ثم الكشف عن أثر التنظيم البيروقراطي في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات وقد أمكنه تحديد تلك الخصائص.

وجاءت نظرية البيروقراطية عند "فيبر" كجزء من نظريته في أبنية السلطة التي يطلق عليها أنساق الضبط الاجتماعي الشرعي Systems of Legitimate Social Control، ولذلك فإن مناقشة مفهوم السلطة عنده أمر لا غنى عنه قبل عرض نظريته في البيروقراطية.

والواقع أن الإسهام الرئيسي "لفيبر" في دراسة التنظيمات هي نظريته في أبنية السلطة التي قادته إلى تمييز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها.

ولذلك بدأ "فيبر" بالتمييز بين السلطة والقوة والصور الأخرى من التأثير الاجتماعي، فضلاً عن التمييز بينها وبين الأنواع الأخرى من التأثير الشخصي.

والقوة عند "فيبر" هي أن الفاعل أثناء علاقته الاجتماعية مع فاعل آخر، سيكون في وضع يستطيع فيه فرض إرادته بالرغم مما يجد من مقاومة، ويتضح من ذلك التعريف أن "فيبر" يستخدم القوة بصورة عامة وشاملة للغاية، فهي تعني أن الفرد يسيطر على عدد آخر من الأفراد ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الإلزام المادي، لدرجة أن هؤلاء الأفراد يجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعاً لمصالحه أكثر مما يسلكون تبعاً لمصالحهم، ثم يعرف السلطة أنها احتمال أن جماعة محددة من الأشخاص تضع كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التي تأتي من شخص أو مصدر معين.

ويتضح من ذلك أن جوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للأوامر والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمراً شرعياً وليس من الضروري أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد، فقد يكون نظاماً ليس له الطابع الشخصي كالنظام القانوني، وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة.

كما تختلف السلطة عن الإقناع، ويتمثل الإقناع في أن أحد الأشخاص عن طريق الحجة أو البرهان يؤثر في القرارات التي يتخذها أحد الأشخاص أو في السلوك الذي يؤديه. ومن ذلك يتبين أن السلطة تتفق مع الإقناع من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الرغبة في الطاعة، غير أنهما في الواقع يختلفان عن بعضهما اختلافاً أساسياً، لأن الفرد عندما يريد الوصول إلى هدف محدد، فيجد أمامه عادة عدداً من السبل التي توصله إلى ذلك الهدف، ولابد من أن يطيل التفكير فيها ويقيم كلاً منها قبل أن يختار سبيلاً منها، ولكن الفرد في حالة الإقناع يتأثر بالحجج أو البراهين التي يأتي بها شخص آخر في عمليات التقييم والتفكير وإصدار الأحكام والاختيار، أما إذا كان خاضعاً للسلطة فلا يستخدم كفاءاته في الاختيار بين البدائل، بل يستخدم المعيار الرسمي الذي يجعله الأمر كأساس للاختيار.(١٥)

ولقد استخدم "ماكس فيبر" عالم الاجتماع الألماني كلمة بيروقراطية إشارة إلى نموذج اجتماعي للمنظمة، دعا "فيبر" إلى تطبيقه سنة ١٩٠٩ باعتباره نموذج للإدارة، ويقوم التنظيم البيروقراطي المثالي على الدعامات التالية:

١- توزيع الأعمال داخل المنظمة على أساس وظيفي دقيق يستند على:

أ- مبدأ التخصص وتوزيع العمل على أساس التخصص.

ب- تنمية خبرة العاملين في المنظمة والاعتماد عليها فيما يعهد إليهم من أعمال.

٢- تنظيم علاقات شاغلي الوظائف على أساس التدرج، ويعتمد ذلك على:

أ- تقسيم المنظمة إلى مستويات تشبه الهرم.

ب- تبعية المستوى الأدنى للأعلى حتى قمة التنظيم.

ج- عدم جواز الاتصال الإداري أو ممارسة الأعمال إلا من خلال مستويات التدرج الرئاسي.

٣- وجود مجموعة من القواعد والتعليمات تنظم علاقات العمل الإدارية وتعتمد على تقسيم السلطة وتدرجها وتقوم هذه القواعد على:

أ- تطبيق هذه القواعد على أساس من الموضوعية.

ب- اتخاذ القرارات وفقاً لهذه القواعد.

ج- تدريب الموظفين على هذه القواعد.

٤- أن يكون الموظفين موضوعيين في صلاتهم مع أفراد المنظمة أو المتعاملين معها وعلى أساس من الإجراءات والخطوات التفصيلية المحددة.

٥- إيجاد نظام للخدمة في المنظمة على أساس اعتبار الخدمة مهنة تعتمد على:

أ- نظام موضوعي للاختيار والتعيين.

ب- نظام مستقر وثابت للأجور والعلاوات والترقيات.

ج- نظام لمرتبات التقاعد ومكافآت نهاية الخدمة.

هذه هي القواعد التي وضعها "ماكس فيبر" للبناء التنظيمي المثالي إلا أن تطبيق هذا النموذج جاء عكس ذلك، فطبق تطبيقاً خاطئاً وأنحرف التطبيق عن النظرية وأصبح يركز إلى البيروقراطية باعتبارها أعقد المشكلات الإدارية وأنها الفساد والتخلف والتعقيد الإداري.[١٦]

<u>ومن خلال استعراضنا لمضمون المدرسة الكلاسيكية من نظريات، يمكن استنباط أبرز السمات العامة التي اتصفت بها هذه المدرسة، والتي هي ما يلي:</u>

- **الآلية**: في ضوء ما تقدم من عرض، نجد أن هذه المدرسة قد نظرت إلى العنصر البشري في المنظمة نظرة آلية، فالفرد يجب عليه أن يتأقلم مع العمل ويؤدي مهامه بدقة، فحركاته محسوبة بالزمن ومحددة له بشكل مسبق، وبالتالي فعمله لا توجد فيه مرونة ولا حرية، وعليه إطاعة الأوامر كما هي دون اعتراض، ومن مؤشرات الآلية والنظرة غير الإنسانية للعمال، هو التركيز على الجوانب والحوافز المادية في العمل، دون الالتفات لأهمية الجوانب المعنوية، والنظرة إلى الإنسان على أنه اقتصادي لدليل على ذلك، هذا بالإضافة إلى أن تنفيذ العمل يتم بموجب قواعد ولوائح لا يمكن التغيير فيها، مما يجعل الفرد سجيناً لها.
- **المنظمة نظام مغلق**: تطلب هذه المدرسة من الفرد الذي يعمل في المنظمة أن يفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها، فعليه عندما يأتي لعمله أن ينسى مشاكله ولا يفكر في شيء سوى عمله فقط، وبالتالي تفترض هذه المدرسة عدم وجود مؤثرات خارجية تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة، فعملية التأثير تكون من خلال العوامل والمتغيرات الداخلية فقط.
- **المثالية**: تصف جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المنظمة، دون أن تأخذ الواقع الفعلي، وتأثيره بعين الاعتبار.
- **التعاون**: المنظمة في نظر الكلاسيكيين هي عبارة عن نمط للتعاون البشري القائم من أجل تحقيق أهدافها أولاً، ثم أهداف العاملين في المرتبة الثانية.
- **السلطة والنفوذ**: تنادي المدرسة الكلاسيكية بضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل إحكام السيطرة وخضوع المرؤوسين للأوامر والتعليمات.
- **الجمود**: إن كثرة التعليمات واللوائح وقواعد العمل ودراسة الحركة والزمن، كلها تجعل العمل غير مرن، كما تجعل الفرد يتقيد بها خوفاً من المسئولية والمحاسبة، وهذا التقيد الحرفي بها يؤدي إلى جمود العمل ويشعر الفرد أنه لا مجال لرأيه واجتهاده الخاص.

- **السلوك الرشيد**: تفترض هذه النظرية أن الفرد داخل المنظمة إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال، فطالما أن الفرد يتقاضى أجر على أساس إنتاجه، فمن الطبيعي أن يعمل بجد وبأعلى فاعلية من أجل تحقيق أقصى المكاسب المادية. ومما يساعد على جعل سلوك الفرد رشيداً هو خوفه من فقدان عمله في اقتصاد تسوده ندرة الوظائف ووجود منافسة للحصول عليها.

وفي الختام يمكن تلخيص الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية بوصف هو "نموذج الآلة" الذي مفاده ما يلي:

وصفت المدرسة الكلاسيكية بنموذج الآلة لأنها تعتبر العمال وحدات تتحرك آلياً "إنسان أوتوماتيكي". فمن واجب العامل أن يتأقلم مع الوظيفة والعمل الذي يكلف به، فهو سلعة يمكن شراؤها والتخلص منها وفق رغبة الإدارة، والمنظمة تقوم على أساس من الوظائف والأعمال، ووحدة التنظيم الأساسية فيها هي الوظيفة، التي تتكون من مجموعة من الأعمال التي يتولى أداؤها عامل واحد.

وعلى ذلك فعند إنشاء المنظمات أو دراستها يتوجه الاهتمام إلى الوظيفة، وينبغي إغفال الأفراد الذين ينهضون بالوظائف، كما ينبغي أن يهيئ الأفراد أنفسهم وفق حاجات المنظمة، وتستغني المنظمة عمن يعجزون عن ذلك، أما القادة فيختارون بناء على مسابقة أساسها الكفاية، ويتلقى عمال الإنتاج توجيهات القادة دون أن يكون لهم حق التعقيب عليها، فالأوامر تتجه من أعلى إلى أسفل، وتقارير الإنتاج أو الأداء هي الاتصال الوحيد الذي يتجه من أسفل إلى أعلى، وهذا ما يدعى بالشارع ذي الاتجاه الواحد، فالاتصال إلى أعلى لا يجوز أن يكون للاعتراض أو النقد، ذلك لأن الحكمة مستقرة في قمة الهرم التنظيمي، وأية مقاومة لأوامرها يعد عصياناً هداماً، ومن علامات ضعف القيادة سماحها لمرؤوسيها بمسائلة أوامرها وأفكارها.[١٧]

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية (السلوكية):

اهتم الباحثون في الربع الأول من هذا القرن برفع الكفاية الإنتاجية للعاملين إلى أقصى حد ممكن، واستخدام أفضل الوسائل والأساليب المادية لترشيد العمليات الإنتاجية، وذلك في إطار التنظيمات الرسمية، وكان من أهم هؤلاء الباحثين: "تشارلز بابيج C. Babbage"، و"فريدريك تايلور F. Taylor" ويطلق عليه مؤسس حكرة الإدارة العلمية، و"هنري فايول H. Fayol" وهو من أعظم رواد الإدارة في أوروبا، و"لوثر جوليك"، و"هنري جانت" و"فرانك جلبرت" وغيرهم.

وكان من أهم الانتقادات التي وجهت إلى حركة الإدارة العلمية أنها كانت تعتمد على الحوافز المادية واعتبارها من أهم ما يهتم به العمال وأن الحاجات الاقتصادية هي وحدها التي تحرك وتوجه السلوك ومن ثم أهملت حركة الإدارة العلمية العوامل الاجتماعية والإنسانية للعاملين.(١٨)

ويؤكد الدكتور "علي السلمي" أن تركيز الإدارة العلمية على حافز الأجر لم يكن سليماً لأسباب متعددة، فمن ناحية فإن دراسة الوقت والحركة لم تكن ناجحة تماماً وبدرجة واحدة في كل الحالات في إغراء العمال وإقناعهم بأن مصلحتهم الأساسية هي تحقيق أقصى أجر ممكن، ومن ناحية أخرى فإن خلاصة الدراسات في موضوع حوافز العمل يدل على أن:

١- أن الأجر يمثل نوعاً واحدا (وهو نوع مهم) من عدة أنواع من الحوافز.

٢- أن المنفعة المرتبطة بالأجر قد تكون متناقضة، بمعنى أن العامل يشعر بالرضا عن مستوى معين للأجور، وأن كل زيادة في الأجر بعد ذلك لا يصحبها تأثير في حالته المعنوية أو كفايته الإنتاجية أي يفشل بعدها الأجر كحافز على العمل.

٣- أن المنفعة المرتبطة بالأجر تتغير مع الزمن بتغير تطلعات الفرد وأهدافه مما يصعب معه تحديد تأثير الأجر كحافز إلى العمل.(١٩)

وقد أدى ذلك إلى ردود فعل من جانب العمال وإلى انتقادات عديدة لمبادئ الإدارة العلمية أدت بدورها إلى ظهور حركة علمية جديدة تهتم بالعوامل الإنسانية وهي ما يطلق عليها المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية.

ففي أوائل الثلاثينات من هذا القرن ظهرت المدرسة السلوكية Human Behavior School، والتي اهتمت بدراسة العلاقات بين الأفراد ونبهت إلى أهمية العنصر الإنساني في الإدارة ودعت إلى ضرورة الاهتمام بدراسة السلوك البشري ودراسة دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم الشخصية.

وقد أكدت هذه المدرسة على أهمية دراسة وتحليل الفرد كإنسان اجتماعي بطبيعته والاهتمام بدراسة العلاقات الإنسانية.

ولقد كان لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية أهمية في تطبيق العلوم السلوكية في الإدارة، وأدى ذلك إلى ظهور مفاهيم حديثة في الإدارة منها:

- أنه لن تكتمل مقومات القيادة الإدارية الناجحة إلا إذا تعرف المدراء على حقيقة دوافع الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم وقدراتهم وميولهم ودوافع السلوك.
- إن الإدارة مسئولة عن أحداث التغيير في سلوك العاملين بما يحقق التعاون والابتكار والتجديد والكفاءة في الأداء، ولا تستطيع الإدارة أن تحدث تغييراً في السلوك المعيب إلا إذا توصلت إلى مصدر هذا السلوك.
- أنه يجدر اهتمام الإدارة بالسلوك الجماعي وأثره على السلوك الفردي من خلال تفاعل الأفراد في مجموعات لها أفكارها وعقائدها وقيمها.
- إن السلوك البشري له سبب ووراءه أيضاً دوافع وحاجات فليس هناك سلوك عفوي لا سبب ولا دافع له ولا هدف.
- إن الإدارة تواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب المشكلات الفنية ومن هنا فهي في حاجة إلى معرفة النظريات والمبادئ العلمية التي تساعدها في حل هذه المشكلات.(٢٠)

ومن أهم رواد هذه المدرسة:

١- "جورج إلتون مايو":

كانت جهود "جورج إلتون مايو" وفريقه من باحثي جامعة هارفارد Harvard (حيث كان يعمل أستاذاً لإدارة الأعمال) على اتصال وثيق بأعمال "أوين"، على الرغم من انفصالها عنها زمنياً بما يزيد عن مائة عام، فقد ولد "مايو" وتعلم في استراليا، وقدم إلى الولايات المتحدة في عام ١٩٢٦، وشارك لأول مرة في العمل في جامعة بنسلفانيا Pennsylvania وألتحق في عام ١٩٢٦ بجامعة هارفارد وبقى فيها حتى تقاعد عام ١٩٤٧. ثم أكمل دراساته الأولى حينما كان بجامعة بنسلفانيا، والتي أوضحت بجلاء صحة النتائج التي توقعها "أوين" في نصيحته أن تعامل هذه الآلة الحية (الإنسان) بعطف ورعاية حتى لا تعاني من الشعور بالسخط والإحباط، وكان أنسب عنوان سميت به أعمال "مايو" الأولى وهو "البيان الأول". وتعتبر دراسات "ألتون مايو Elton Mayo" من أهم الدراسات التي أجريت في ميدان العلوم الاجتماعية على الإطلاق، وهي بمثابة نقطة الانطلاق نحو فكرة التنظيم الاجتماعي، تلك الفكرة التي غيرت مجرى الدراسات والبحوث الاجتماعية في مجال الصناعة، من الاهتمام بالتنظيم الفني والإنتاجي، إلى الاهتمام بالتنظيم الاجتماعي، وتوضيح أهمية العلاقات الإنسانية، وإشباع الحاجات السيكولوجية للعاملين باعتبارها الأكثر تأثيراً في رفع كفايتهم الإنتاجية.

والذي أوضحته بحوث "هاوثورن Hawthorne" هو أن هناك شيئاً أكثر أهمية من الساعات والأجور، أو ظروف العمل الفيزيقية، شيئاً يزيد الإنتاج بصرف النظر عما كان يتخذ لتحسين الظروف الفيزيقية، وأصبح من الضروري إجراء تجارب أخرى لاكتشاف طبيعة هذا العامل المجهول.

ولقد كان يفترض في الماضي أن تحسين الظروف الفيزيقية يخفف من كراهية العامل الطبيعية للعمل ويجعله أقدر على الإنتاج. أما اليوم فترمي

الصناعة من هذا التحسين إلى تهيئة جو أفضل للإنتاج ورفع الروح المعنوية للعمال بما يجعلهم يقبلون على العمل عن طيب خاطر ويتحمسون له.

وقد دلت البحوث الحديثة كلها على أن الناس- أفراداً كانوا أم جماعات – أكثر تأثراً وحساسية للمحيط النفسي الاجتماعي منهم بالمحيط الفيزيقي المادي. فإهمال العمال أو ازدراؤهم أو عدم الاهتمام براحتهم وكرامتهم له من الأثر في خفض الروح المعنوية والكفاية الإنتاجية ما لا يمكن أن يعادله تحسين الإضاءة أو وضع مكيفات للهواء في عنابر العمال، والكلمة الطائشة، أو القيادة المتعسفة أو العبارة التي يساء تأويلها قد تهبط بالإنتاجية والمعنوية مالا يرفعه خفض درجة الحرارة أو رفعها. وأن الضوضاء لا تؤثر في الفرد من حيث هي، بل حسب ما يفرغه عليها من دلالة ومعنى.

وكذلك الحال في تحسين الظروف الفيزيقية كلها، فأثرها رهن بنظرة العمال إليها وشعورهم نحوها. فإن ظنوا أن هذه التحسينات ما هي إلا وسيلة لاستغلالهم لزيادة الإنتاج ليس غير، لم تتغير روحهم المعنوية وإنتاجهم، وإن رأوا فيها مظهراً من مظاهر اهتمام الإدارة بهم حدث العكس. وفي العادة أن العمال لا يشتكون من الظروف الفيزيقية من حيث هي، بل يجأرون بالشكوى حيث يرون أن الإدارة تستطيع تحسينها ولا تفعل.

وتعني فكرة التنظيم الاجتماعي عند "مايو Mayo" أنها توفر الأمن للأفراد في التنظيم عن طريق إشباع حاجاتهم المادية، وتعاونهم مع الآخرين لإنجاز كثير من الوظائف الاجتماعية ويتناول "مايو Mayo" وزملاؤه التنظيم على أنه كائن عضوي باعتباره يشكل كلاً أو نسقاً مكوناً من أجزاء متبادلة الاعتماد والتأثير من ناحية، وعلى أنه كائن عضوي مستمر التغيير ليكون على مستوى التغيرات البيئية من ناحية أخرى.

ومن ثم فإن المصنع كنسق اجتماعي تظهر فيه عمليات التفاعل المختلفة من ناحية، ويتأثر بعوامل البيئة المحيطة التي تؤثر على توازنه وعلى عمليات تكيفه، وبالتالي على سلوك أعضائه من ناحية أخرى.

فالمصنع لا يتكون من الإدارات المتفاعلة والمكاتب واللجان، والأقسام الإنتاجية... الخ فقط، ولكن هذه الإدارات تتكون من الكائنات الإنسانية، حيث يضم مجموعة من الأشخاص المختلفين في العمر، والثقافة والمنشأة، والقدرات والأهداف، ومقدار النضج الاجتماعي، ومن ثم تتشابك فيه العلاقات بين هؤلاء الأشخاص التي تتمثل أساساً في العلاقات بين العمال والمديرين، وبين العمال بعضهم البعض، وتنشأ فيه مختلف العمليات الاضطرارية من صراع، وتنافس، وتعاون، وتوافق،... الخ.(٢٢)

ولقد كانت التجارب التي قام بها "ألتون مايو" في مصانع هاوثورن Hawthorne تشكل بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، على الرغم من أن نتائج هذه التجارب لم تكن متوقعة، حيث كانت هذه التجارب تتجه نحو دراسة العلاقة بين عدد من المتغيرات الإنتاجية، وكانت هذه المتغيرات هي كثافة الإضاءة- فترات الراحة، نظام دفع الأجور، وفي جميع تلك الدراسات كان الباحثون يصلون إلى نفس النتيجة وهي عدم وجود علاقة واضحة أو ثابتة بين أي من تلك المتغيرات وبين الإنتاجية التي كانت تزيد باستمرار بغض النظر عن اتجاه التغيير في تلك المتغيرات، لذلك فقد اتجه الباحثون إلى البحث عن الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء زيادة الإنتاجية، طالما أن العوامل السابقة لم تكن لها تأثير في تلك الإنتاجية.

ولقد اكتشف الباحثون أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثيره الواضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.(٢٣)

وسنعرض فيما يلي أبرز النتائج التي توصل إليها "مايو" وفريق العمل الذي كان معه:

١- إن الأفراد مخلوقات اجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات اقتصادية، وينبغي معاملتهم على هذا الأساس، وهم أهم عناصر الإنتاج.

٢- إن الأفراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية هم أعضاء في جماعة، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الاعتداد بها في مناقشة المشاكل وتقرير الحلول.

٣- إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون، يكون موضع تقدير واحترام العمال، وله الأثر الفعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية، فالقائد الديمقراطي المخلص الذي لديه إمكانية القيادة، عامل أساسي في نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية.

٤- استخدام السلطة والنفوذ والعلاقات الرسمية، وصبغ جميع العمليات بها، لا يناسب الطبيعة البشرية التي تحب الحرية والمرونة وتنفر من المعاملة الآلية.

٥- التوافق والانسجام الاجتماعي بين العاملين عامل معنوي ذو أهمية كبيرة ومؤثر في الإنتاجية، فالمناخ المادي الجيد ليس هو الأساس لرفع إنتاجية الفرد كما أشارت المدرسة الكلاسيكية، بل الأهم هو الانسجام الاجتماعي والتوافق بين أفراد العمل.

٦- لا تتم إثارة دافعية الفرد بواسطة الحوافز المادية فحسب، بل بواسطة الحوافز المعنوية أيضاً، وهي الأهم في هذا المجال، فالإنسان ليس بكائن اقتصادي مادي فقط، إن الناس لا يتجاوبون بطريقة يمكن التنبؤ بها إذا دفعوا بدوافع مادية، فالجو الاجتماعي في العمل هو الأساس.

٧- الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك يجب توفير معاملة إنسانية للأفراد يحترم بموجبها أحاسيسهم ومشاعرهم، وإشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه.

٨- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياسات المنظمة كأفراد إنما يفعلون ذلك ضمن جماعات، فسلوك الفرد إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي لا يمكن للمنظمة كإدارة أن تنظر إليه منعزلاً

كما فعلت المدرسة الكلاسيكية، بل يجب النظر إليه كعضو في الجماعة يتأثر بضغوطها، وهذا ما يطلق علية التنظيم غير الرسمي، الذي يجب عدم مقاومته، بل التقرب إليه.[٢٤]

٢- ماري "باركر فوليت Mary P. Foulet":

تعد أفكار "فوليت" متقاربة مع أفكار "مايو" حيث يسيران في اتجاه فكري واحد، وأبرز أفكارها ما يلي:

- شيء طبيعي أن يكون هناك تعارض بين مصالح الأفراد والمنظمة، والإدارة الناجحة هي التي تتمكن من تحديد جوهر المشكلة، وتحليل أسباب التعارض، ووضع حل يرضي الطرفين بحيث لا يكون الحل على حساب أحدهما.
- استخدام السلطة والنفوذ والخضوع التام، أمر مخالف للطبيعة البشرية، وسيولد شعوراً عدائياً لدى المرؤوس تجاه رئيسه.
- العمل الجماعي وحل المشكلات جماعياً عن طريق التشاور، أفضل من القرار الفردي، وبالتالي المسئولية الجماعية نتاج العمل الجماعي.
- التنسيق محور العمل الجماعي ومحور العملية الإدارية، والاتصال الجيد يساعد على تحقيق درجة تنسيق عالية.
- الإدارة لم تكمل مهنتها بعد، ويقتضي القيام بدراسات من أجل إرساء قواعد العمل الإداري المهني.[٢٥]

ورغم أهمية مدرسة العلاقات الإنسانية واهتمامها بالعنصر البشري إلا أن هناك عدداً من الانتقادات التي وجهت إليها ومنها:

١- يرى بعض النقاد أن العلاقات الإنسانية لم تقدم أساساً يمكن أن تقوم عليه نظرية في الإنسان والمنظمات، حيث ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من بين جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري، وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية، الجماعات الاجتماعية التي يتكون منها التنظيم متماثلة ومتحدة الهدف والغاية، إلا أن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد

مصالح مشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً، إلا أن هناك أوجه للاختلاف و التناقش بينهما.

٢- وجه النقاد إلى حركة العلاقات الإنسانية انتقاداً واتهاماً على أساس أن أصحابها يتحايلون لاستغلال العمال وأنهم لا يهتمون بالعامل إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة في الإنتاج.

٣- اتهمت هذه الحركة على أنها لا تقدم سوى تعميمات فضفاضة وأنه ليس لها سياسة إدارية محددة في التنظيم البشري، أي أنها ليس لها إطاراً فكرياً متسقاً.

٤- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على دراسة التنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي، ولم يتبين أثر التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

٥- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ورغم هذه الانتقادات إلا أنها لا تقلل من أهمية حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث قدمت إسهامات متعددة.[٢٦]

ثالثاً: نظرية التنظيم الحديثة (نظرية النظام):

أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام مركب، يتكون من أجزاء متعددة، مترابطة، متفاعلة، يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، ويمكن التعرف على هذه الأجزاء وتحديدها من خلال علاقتها بالهدف الذي يسعى النظام إلى تحقيقه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع، ويمكن توضيح هذا المفهوم المختصر بمثال هو جسم الإنسان، الذي يمكن النظر إليه كنظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية هي: الجهاز التنفسي،

الجهاز العصبي، الجهاز الهضمي... الخ، هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الإنسان، ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيسي لتحقيق التوازن الإنساني.

ولو أمعنا النظر في المفهوم السابق لتبين لنا أن كل شيء تقريباً في حياتنا ومن حولنا، ما هو في الواقع إلا نظام بشكل أو بآخر، فالإنسان نفسه نظام، والأسرة نظام، والمؤسسة التعليمية نظام، والمجتمع الذي نعمل ونعيش فيه نظام... الخ، وهكذا فإننا إذا انطلقنا في التفكير إلى ما يجري بداخلنا أو من حولنا، وجدنا أنظمة تعيش بجوار أنظمة تتفاعل معها، وتضمها أنظمة أكبر.

والأسس التي تقوم عليها نظرية النظام:

١- تؤكد هذه النظرية على أن المنظمة نظام مفتوح وليس مغلقاً.

٢- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأجزاء يمكن أن يسمى كل واحد منها بنظام فرعي أو جزئي.

٣- تعبر مكونات النظام الفرعي الذي يعتبر جزءاً من النظام الكلي عن العناصر التي يتكون منها الجزء، وهذه المكونات لا تختلف من جزء لآخر، حيث مجموعها يشكل النظام الكلي، وفيما يلي هذه المكونات:

- أهداف النظام، مترابطة مع بعضها البعض وهي: النمو Growth- الاستقرار Stability- والتفاعل Interaction.
- الفرد، هو الوحدة الأساسية في النظام الفرعي (الجزئي) والكلي.
- التنظيم الرسمي: ويبرز الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية التي توضح الوظائف الإدارية وترتيبها التي يشغلها الفرد.
- التنظيم غير الرسمي،
- الدور، ويعبر عن سلوك محدد ومطلوب ومتوقع من قبل كل فرد داخل التنظيم الرسمي، من خلال الموقع الوظيفي الذي يشغله في المنظمة.

- الهيكل المادي، ويعبر عن المستلزمات والمتطلبات المادية التي يحتاجها النظام والأفراد بداخله من أجل تحقيق الهدف.

٤- حيث أن النظام مكون من أجزاء، ولكل جزء وجماعة وفرد فيه دور محدد يقوم به، وهذه الأجزاء والجماعات وفق الأدوار التي يقومون بها، تحتاج إلى عملية ربط بين بعضها البعض.

٥- استيراد الطاقة: ويقصد بالطاقة هنا المدخلات والتي تمثل احتياجات النظام كافة من أجل الوصول إلى إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة المطلوبة.

٦- أنشطة التحويل: يقصد بالتحويل مجموعة من العمليات الإنتاجية التشغيلية التي يجرى بموجبها تحويل المواد إلى منتجات وخدمات شكلها مغاير عندما كانت مدخلات.

٧- المخرجات: ويقصد بها الناتج عن عملية التحويل.

٨- مجال (حدود) النظام، فالعبرة في تحديد حدود النظام تكون بدراسة مقدار التفاعل بين العناصر المكونة له، وبهذا فإنه لا توجد حدود متفق عليها للنظام، حيث أنه يمكن تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفقاً للمنطق المستخدم.

٩- بيئة النظام: يرتبط موضوع بيئة النظام ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بموضوع حدوده، فقد أشرنا إلى أن كل ما يقع ضمن دائرة أو نطاق أو حدود النظام، هو جزء منه يتفاعل مع باقي الأجزاء فيه في سبيل تحقيق الهدف، وعليه فكل ما لا يدخل ضمن دائرة النظام (أي خارج حدوده) يعتبر البيئة المحيطة به، أو بيئة النظام.

١٠- ديناميكية النظام: تعبر الديناميكية عن نوعية التفاعل الذي يحدث للنظام سواء بين أجزائه داخل حدوده، أو بين النظام وما يقع في بيئته خارج الحدود.

١١- التفاعل مع البيئة والتغذية العكسية.

١٢- تؤكد نظرية النظام على أهمية التخصص في الأدوار والمهام والإدارات، وذلك حسب الظروف الراهنة بكل منظمة على حدة.

١٣- أوضح المفكر "تالكوت بارسونز" أن الإدارة بمستوياتها الثلاثة المعروفة وهي المسئولة عن عملية التفاعل التي تحدث بين الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي، فقد أوضح أن مهمة الإدارة العليا هي التخطيط طويل الأجل. أما الإدارة الوسطى فمهمتها الأساسية هي التنسيق، في حين أن الإدارة المباشرة تكون مسئولة عن التنفيذ وتحقيق الأهداف.[٢٧]

خاتمة:

بعد استعراض معطيات ومفاهيم مدارس الفكر الإداري فإن الأمر يتطلب أن نعرض تلخيصاً بالمقارنة بين المدارس التقليدية والمدرسة الحديثة في مجال الإدارة وفقاً لما يلي*:

الاتجاه التقليدي	الاتجاه الحديث
- ديناميكية آلية (الإنسان آلة).	- ديناميكية اجتماعية (الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته وفطرته).
- الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة الفرد.	- خلية العمل الأساسية الجماعة.
- المنظمة مكان للعمل.	- المنظمة مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى وهي مكان للعمل والحياة معاً.
- السلطة الرسمية.	- سلطة رسمية وغير رسمية بآن واحد.
- النفوذ والإجبار والإكراه.	- قبول السلطة.
- أسلوب التحفيز بالمكافأة والعقاب.	- أسلوب التحفيز بالإقناع.
- رقابة صارمة خارجية.	- رقابة معتدلة والتركيز على الرقابة الذاتية.
- قيادة أوتوقراطية متشددة.	- قيادة ديمقراطية.
- قرارات فردية.	- قرارات جماعية تعتمد على المشاركة.
- المسئولية فردية.	- المسئولية جماعية.
- مركزية السلطة.	- لا مركزية السلطة وتفويض لها.
- الوظيفة مصدر للرزق والعيش فقط.	- الوظيفة مركز إشباع ورضا مادي ومعنوي.
- الحوافز مادية فالإنسان بطبعه مادي.	- الحوافز مادية ومعنوية بآن واحد.

* ولمزيد من التفصيل ارجع إلى: عمرو وصفي عقيلي، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧، ص١٥٨-١٥٩.

الاتجاه الحديث	الاتجاه التقليدي
- الربح إلى جانب المسئولية الاجتماعية للإدارة نحو العاملين والمجتمع.	- الربح وتعظيمه بكافة السبل والوسائل.
- اعتراف بالتنظيم غير الرسمي وضرورة التقرب إليه.	- مقاومة وعدم اعتراف بالتنظيم غير الرسمي.
- الإدارة الحديثة هي إدارة موقف فلكل ظرف له ما يناسبه.	- لا اعتبار للمواقف والظروف فالتنظيم ميكانيكي كل شيء فيه محسوب بشكل مسبق.
- محاولات للوصول إلى مبادئ خاصة بظروف معينة انطلاقاً من مبدأ السبب والنتيجة.	- محاولات للوصول إلى مبادئ عامة في الإدارة.
- الاتصال وسيلة للتفاهم والمشاركة والتنسيق وهو في اتجاهين.	- الاتصال باتجاه واحد وهو وسيلة لنقل الأوامر والتعليمات.
- المنظمة نظام مفتوح وهي جزء من البيئة تتأثر بمتغيراتها.	- المنظمة نظام مغلق (فصل بين المنظمة والبيئة).
- نظرة كلية للمنظمة قائمة على أساس التكامل بين الأجزاء.	- نظرة جزئية للمنظمة.
- التخصص واسع.	- التخصص ضيق.
- الواقعية (الرجل الإداري).	- الرشد والمثالية (الرجل الاقتصادي).

مراجع الفصل الأول

١- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٤٥، ٤٦.

٢- عمرو وصفي عقيلي: الإدارة- أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧، ص ص٢٦-٢٩.

٣- المرجع السابق، ص ص٢٩-٣١.

٤- المرجع السابق، ص٣٢.

٥- المرجع السابق، ص٣٣-٣٤.

٦- بيتر دراكر (ترجمة: محمد عبد الكريم): الإدارة (المهام- المسئوليات- التطبيقات)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥، ص ص٢٤-٢٨.

٧- المرجع السابق، ص ص٢٨-٣٠.

٨- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص٨٨-٩١.

٩- محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص٥٧-٥٨.

ولمزيد من التفصيل ارجع إلى:

- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٠، صص٨-١٤.

- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٣، ص ص١٢٥-١٣٩.

- جميل أحمد توفيق: مذكرات إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٥، ص ص٢٥-٢٨.

١٠-علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٤، ص ص٤٧-٤٩.

١١-عادل حسن: إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ص٧٣-٧٨

١٢-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات-الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٣، ص ص١٤٠-١٤٢.

١٣-عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص٩٦-١٠١.

١٤-محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة العامة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ط١، ١٩٩١، ص ص٥٥-٥٦.

١٥-عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ص٤٣-٣٨.

١٦-محمد مختار عثمان: مرجع سابق، ص ص٥٦-٥٧.

١٧-عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص١٠٧-١١٠.

١٨-محمد مختار عثمان: مرجع سابق، ص٥٧.

١٩-علي السلمي: العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، منشورات الأهرام الاقتصادي، القاهرة، ١٩٦٨، ص ص١٦-١٧.

٢٠-زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٨، ص٢٧.

٢١-عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ١١١.

٢٢-أشرف محمد شريت، محمد السيد حلاوة: علم النفس الصناعي، مطبعة البحيرة، دمنهور، ٢٠٠٧، ص ص٣٢٠-٣٢٢.

٢٣-محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص٩٥.

٢٤- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص ١١٢-١١٤.

٢٥- المرجع السابق، ص١١٤.

٢٦- محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص٩٩-١٠٠.

٢٧- عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص ص ١٣٩-١٥٠.

الفصل الثالث

وظـــائف وعمليـــات الإدارة

المبحث الأول: التخطيط.

المبحث الثاني: التنظيم.

المبحث الثالث: توظيف العناصر البشرية.

المبحث الرابع: الاتصال الإداري.

المبحث الخامس: الرقابة الإدارية.

المبحث السادس: اتخاذ القرارات.

المبحث الأول

التخطيط

- مفهوم التخطيط الإداري وأهميته.
- خطوات التخطيط.
- أنواع الخطط.
- مستويات التخطيط.
- التخطيط والإدارة الإستراتيجية.
- العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري.
- مشكلات التخطيط الإداري.
- أبعاد التخطيط الفعال.
- فوائد التخطيط.

المبحث الأول

التخطيط

مدخل:

تحتل وظيفة التخطيط الإداري موقعاً ذا أهمية خاصة بين الوظائف الإدارية الأخرى، حيث أنها تسبقها في الترتيب، وتؤثر تأثيراً كبيراً في طبيعة هذه الوظائف. فتكوين أية منظمة ينطوي على غاية يسعى إليها مؤسسوها، وإذا ما أريد لهذه المنظمة النجاح، فإنه لابد من التعبير عن هذه الغاية بالاستراتيجيات، والأهداف، والسياسات والخطط الأخرى، التي ترشد سلوك أعضاء المنظمة.

والإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها عادة بالتخطيط، ولا تستطيع أية منظمة أن تحقق نجاحاً بدونه، ويمكن القول أنه يوجد مداخل متعددة يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عملها التخطيطي، وبالتالي تؤدي وظيفة التخطيط بطرق مختلفة، وذلك وفق طبيعة احتياجات المنظمة، التي تختلف من وحدة لأخرى (حتى في المنظمات التي تكون متماثلة)، وذلك بسبب اختلاف الظروف والأوضاع القائمة في كل منها، وعليه يمكن القول أنه ليس هناك طريقة مثلى ونمطية تعتبر أحسن الطرق للتخطيط، مع العلم أن مبادئ وأسس التخطيط العلمية واحدة.

مفهوم التخطيط الإداري وأهميته:

ويعرف بأنه دراسة واختيار وسائل التنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة.[1] وهو عملية تحديد أوجه الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق أهداف محددة ولفترة محددة في المستقبل.

أما وجود التخطيط في الواقع، فيمكن الاستدلال عليه من الخطط التي تنتج من عمليات التخطيط، وتعتبر وثائق تتضمن مجموعة من القرارات ذات العلاقة بالأهداف والاستراتيجيات والبرامج.[2] كما أن هناك فرق بين عملية التخطيط والخطط، فالخطة هي حصيلة العملية التخطيطية، وهي ليست نهائية، حيث يتم إعدادها بحيث تكون مرنة لأية تغيرات مستقبلية وهي تقرير خاص بفترة زمنية مستقبلية.[3]

وبذلك يمكن القول بأن التخطيط الإداري هو الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدماً لما يجب أن ينجز واضعاً في اعتباره تحقيق الأهداف التي تسعى إليها متوخياً في ذلك التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة ومستخدماً الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفي أقصر وقت مع حسن الأداء.(٤)

ومن التعريف يتضح ما يلي:

- إن التخطيط أحد وظائف الإدارة التي تهتم بتحديد الأهداف التي يجب إنجازها.
- يتم من خلال عدد من الخطوات المرتبطة بحصر الإمكانات وتحديد الوسائل ثم تحديد الأولويات والتنفيذ وأخيراً المتابعة والتقويم.
- يتضمن التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة مستخدماً الوسائل المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لتحقيق الأهداف.
- الأهداف التي يسعى لتحقيقها تتضمن الوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

أهمية التخطيط:

- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة،فالتعقد المتنامي في المشروعات المعاصرة،والابتكارات التكنولوجية الحديثة،والتحولات السريعة في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيد ليس في البيئة الراهنة فحسب وإنما في البيئة المستقبلية أيضاً.
- يرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط، والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي، تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.
- يركز التخطيط على الأهداف، وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساساً على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة، وتعين الأهداف اتجاه التخطيط، وتوجه كافة

قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف، وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري.

- يساعد التخطيط على انسياب العمليات، ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى، ونظراً لتوقع احتياجات المؤسسة، مقدماً فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خفض إمكانية فقدانها وضمان استخدامها الاستخدام الأمثل.

- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية، ونظراً لوضع الخطط بقصد بلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات، تساهم الخطط الجيدة في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

* الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع، واتخاذ الإجراءات العلاجية ضدها.

* اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كمياً بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية، ويساعد أيضاً المديرين على اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الحالية بسبب وضوح الأهداف والحفظ والسياسات وجداول الأعمال.(٥)

خطوات التخطيط Steps Planning:

تمر عملية التخطيط بمراحل وخطوات متعددة، وكل خطوة تعتمد على مجموعة من البيانات Data أو المعلومات Information ويمكن تحديد خطوات عملية التخطيط كالتالي:

* تحديد الهدف:

فتحديد الهدف هو الخطوة الأولى التي لابد منها قبل الدخول في أي مرحلة أخرى، فلابد من وضع أهداف واضحة ومحددة، لابد أن تعرف أولاً ماذا نريد أو ماذا نستهدف.[٦]

وغالباً ما يكون للمنظمة أكثر من هدف أي تعدد الأهداف، فالمنظمة الصناعية مثلاً تهدف إلى تصنيع المنتجات، كما تهدف إلى تحقيق مستوى معين من الجودة والمنظمة التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف والعلوم فقط، بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والانتماء والتهذيب الأخلاقي في نفس الطلاب، ولذا كان تعدد الأهداف ظاهرة طبيعية.

وعند وضع الخطة تبدأ الإدارة بتحديد الأهمية النسبية لأهداف الخطة، وهذا ضروري حتى تستطيع الإدارة أن توزع الموارد المتوفرة بين الأهداف، وهذا ما يسمى بسلم الأولويات بين الأهداف أي ترتيب الأهداف:

- أن تكون أهداف واقعية، حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المنظمة.
- أن تكون الأهداف محددة وواضحة، حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط، حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.
- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوى الإنجاز.
- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.
- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.
- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.
- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات، سواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

* التنبؤ Forecasting:

يقصد بالتنبؤ محاولة التعرف على ما سيحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وذلك من عدة جوانب تشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، مع وضع الفروض التي ترى الإدارة أنها مناسبة وتعبر عن توقعاتها لظروف المستقبل، والتنبؤ يمد المخطط بالبيانات الأساسية.

وتستخدم الإدارة طرقاً عدة في التنبؤ منها الطرق الإحصائية والرياضية حتى تستطيع أن تضع صورة بدرجة من الدقة لما ستكون عليه الحال في الفترة المقبلة التي صمم لها الخطة ويعتمد التنبؤ على مجموعة من الاعتبارات الأساسية هي:

- تحليل الإنجازات السابقة للمنظمة واستخلاص النتائج.
- استخلاص العوامل الأساسية المؤثرة على النشاط المطلوب التنبؤ بشأنه.
- تحديد حجم النشاط مستقبلاً مع الأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية المؤثرة عليه.

* تحديد البدائل (البرامج والمشاريع):

يقوم المخطط بوضع البدائل أو الخيارات المتوقعة التي من خلالها يستطيع أن يحقق الهدف، ويتطلب إعداد البرامج والمشاريع التي من خلالها يتم تحقيق هدف توفر معلومات وبيانات عن الموارد المالية والبشرية والمواد الأولية.

ووفرة البدائل تعتبر من سبيل الرؤية الصائبة للإدارة حول تحقيق الهدف، ولكن المشكلة الرئيسية في هذا الأمر هي تخفيض عدد البدائل التي يمكن تحليلها وتقييمها وبشكل موضوعي.(٧)

* تقييم البدائل واختيار أفضلها:

يجب أن يتم المفاضلة بين البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً وأقل تكلفة وأقل وقت، خاصة

إذا كانت التكاليف والوقت يمثلان أهمية كبيرة لدى المنظمة، ومع استخدام نظم الحاسبات الآلية والتي يمكن من خلالها إدخال كل المعلومات والعوامل عن كل بديل ويستطيع البرنامج أن يحدد أفضل بديل في ظل المعلومات المعطاة.

*** اختيار البديل الأفضل:**

كلما توافرت دراسات ومعلومات مفصلة عن البرامج والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين بدائل البرامج والمشاريع أفضل وأسهل حيث أن الاختيارات تتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، فعلى سبيل المثال قد يكون هناك بديل أكثر ربحية ولكنه يتطلب أموال سائلة لا تتوافر لدى المنظمة في هذه الحالة لا يجب اختيار هذا البديل، وقد تظهر عملية التحليل والتقييم أن هناك عدة بدائل مناسبة وعلى الإدارة أن تختار من بينها بديل أو أكثر من البدائل المعروضة.[٨]

*** وضع الخطة:**

بعد أن يتم اختيار البرامج والمشاريع يتم وضع هذه البرامج في شكل جدول زمني بحيث تشمل الخطة على الأهداف والموارد وتوقيتات التنفيذ ثم القائمين بعملية التنفيذ بحيث يكون هناك توافق زمني بين مواعيد الإنجاز، ولنجاح جدول الخطة يحتاج الأمر إلى الربط بين مختلف الإدارات في المنظمة خاصة الجانب المالي في الخطة.

أنواع الخطط:

يمكن تقسيم أنواع الخطط وفق المجموعات التالية:

من حيث الزمن:

- تخطيط قصير الأجل.
- تخطيط متوسط الأجل.
- تخطيط طويل الأجل.

من حيث النشاط:

- التخطيط المالي.
- تخطيط القوى العاملة.
- تخطيط الإنتاج.
- التخطيط السلعي.

من حيث المستوى (الشاملة والجزئية):

- تخطيط على مستوى المنظمة.
- التخطيط القطاعي.
- التخطيط الإقليمي.
- التخطيط القومي.

من حيث الاستخدام Action:

- الخطط التكنيكية.
- خطط أحادية الاستعمال.
- البرامج.
- المشروعات.

من حيث الخطط الدائمة (دائمة الاستعمال):

- السياسات.
- الموازنات.
- الإجراءات.
- القواعد.
- الموازنات التخطيطية.

مستويات التخطيط Levels of Planning:

ترتبط مستويات التخطيط بالمستويات الإدارية في المنظمات المختلفة، ويمكن تقسيم مستويات التخطيط على النحو التالي.[٩]

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

ويشمل اتخاذ القرارات في المنظمة حول الأهداف والاستراتيجيات في المدى الطويل، حيث أن الخطة الإستراتيجية توجه حول المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة ويتم التخطيط الاستراتيجي بمستوى الإدارة العليا، حيث أن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals الأهداف أو النتائج المرتبطة بالمدى الطويل التي تسعى إلى البقاء والنمو والانتشار للمنظمة والمديرون الإستراتيجيون الذين يحققون هذه الأهداف من خلال الكفاءة والفعالية في المدخلات والمخرجات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمساهمة الاجتماعية، أما الاستراتيجية Strategic فإنها نموذج للعمل ولتجميع الموارد ووضعها لتحقيق أهداف المنظمة.

التخطيط التكنيكي Tactical Planning:

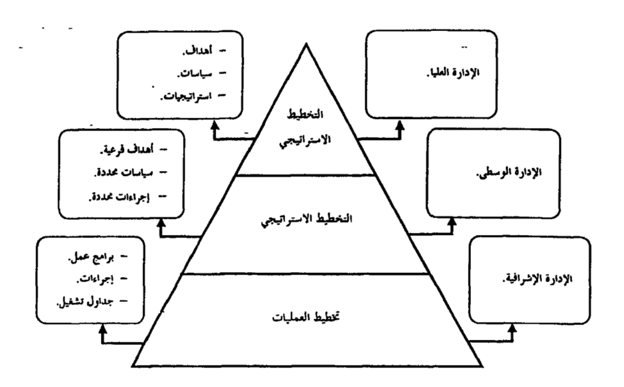
وهذا التخطيط يختص بالإدارة الوسطى، حيث يكون للمديرون في هذا المستوى محدد لهم الإجراءات والعمليات التي يحققها، وهذا التخطيط يركز فيه المدير على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية وعلى الأقسام الوظيفية مثل خطة التسويق والخطة المالية، وهكذا يجب أن نتمشى هذا النوع من أهداف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

كما يغطي فترة زمنية تتراوح بين ستة شهور إلى سنتين، ويجرى بواسطة الإدارة الوسطى كالمديرون التنفيذية ورؤساء الأقسام، ويعهد إليهم أيضاً بمهمة إنهاء أو تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما تتولى الإدارة الوسطى فحص الموارد المتوفرة بعناية، وتحديد الموارد الأكثر فعالية، ودمج العوامل البشرية والمالية والمادية بطريقة تجعلها أكثر فعالية.[١٠]

تخطيط العمليات Operational Planning:

ويركز هذا التخطيط على برامج العمل ويكون في المدى القصير، ويتمثل في تشغيل الإنتاج، مواعيد التسليم للبضاعة وغيرها.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقةبين المستويات الإداريةومستويات التخطيط.(١١)



العوامل المؤثرة في التخطيط الإداري:

تتأثر طبيعة التخطيط الإداري بعدة عوامل من بينها ما يلي:

- مهارة الإدارة واتجاهاتها:

حيث أنه يجب أن تتسم الإدارة في أي منظمة بمهارات فكرية وإنسانية وفنية إلى جانب اتسامها بالاتجاه العلمي في عملها داخل المنظمة.

- الموارد والوقت والمناخ:

يراعى أن هناك عدداً من الاشتراطات لعامل الموارد مثل:

- توافر الأموال المتاحة للاستمرار في التخطيط.

- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك.
- توافر الإمكانيات الفنية التخطيطية.
- درجة تعاون وتفهم الأفراد المتوقع استخدامهم للخطط.

ولعامل الوقت عدة جوانب مثل:

- الوقت المتاح لإعداد الخطة.
- الوقت الذي ينبغي أن تنفذ فيه الخطة.
- الفترة الزمنية التي تشملها الخطة.
- الوقت الذي ينبغي فيه مراجعة الخطة أو العدول عنها.

وربما يمكن القول أن دقة التخطيط لا يمكن أن تزيد عن الوقت أو الموارد المتاحة لذلك، أو أنه لا ينبغي أن يكون التخطيط أكبر من طاقات أولئك الذين سيستخدمون الخطط.

- نوع المشاكل التي تقابل المنظمة:

وبعض هذه المشاكل بسيط ولا يمثل معضلة في التوصل إلى وضع سليم له مثل وضع نظام للمقترحات بالمنظمة على عكس الحال بالنسبة للمشاكل الأكثر تعقيداً أو تركيباً، وتشتمل على العديد من المتغيرات التي قد يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بآثارها مما يؤثر على طبيعة ونوعية التخطيط الإداري المطلوب بالمنظمة.

- الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية:

ومثال ذلك فيما يتصل بالقوى العاملة والقوانين والتشريعات العمالية والظروف البيئية والاجتماعية التي تسود المجتمع المحيط بالمنظمة، حيث تؤثر تلك الظروف على نوعية ومدى التخطيط الذي يتم بالمنظمة.

- استخدامات الخطط:

حيث تؤثر الاستخدامات المتوقعة في التخطيط، فإذا كان الغرض من التخطيط هو استخدامه كوسيلة للرقابة على مدى أداء الأشخاص، فإن هذا قد يولد

شعوراً سلبياً مبعثه الخوف من الخطط الموضوعة، في حين أن النظر إلى التخطيط باعتباره يهيئ الفرص للحلول الصحيحة للمشاكل الحالية والمستقبلية فإن النظرة إليه تكون بناءة وإيجابية.

مشكلات التخطيط:

يرجع فشل الخطط في تحقيق النتائج المرجوة منها إلى عدة أسباب وهـذه الأسباب هي كالآتي:

- **عدم تكامل التخطيط مع نظام الإدارة العام:** ويرجع ذلك إلى فشل الإدارة العليا في تحديد ودمج التخطيط المنهجي مع المفهوم الرئيسي لهدف المؤسسة.
- **الافتقار إلى فهم الخطوات المختلفة لعملية التخطيط:** فربمـا تـنقص الإدارة معرفة ومهارة فهم جميع خطوات التخطيط.
- **عدم مشاركة الإدارة الوسطى أو الإدارة الدنيا بالمؤسسة في عملية التخطيط:** يؤدي صياغة وإجراء كافة خطوات التخطيط المنهجي بصفة عامة على مستوى الإدارة العليا إلى عجز الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا عن فهم كافة نـواحي التخطيط وبالتالي فمن غير المستطاع مساهمة بعض العناصر الرئيسية كمدخل لعملية التخطيط.
- **المعلومات الفقيرة:** يؤدي عدم توافر البيانات والمعلومات الصحيحة، تعد بمثابة العمود الفقري للتخطيط المنهجي، أثناء القيام بعملية التخطيط إلى التنبؤ الخاطئ بالأحداث أو الحكم الذي تعوزه الخبرة والتمرس.
- **المبالغة في التوقعات عند وضع التخطيط المنهجي:** فربما يتم وضع الخطـط بسرعة بالغة وبتوقعات مبالغ فيها للغاية.
- **فشل الإدارة في العمل وفقاً للخطط الموضوعة:** ويرجع ذلك إلى افتقار الإدارة إلى الفهم الكامل لكافة نواحي الخطة أو إلى المقاومة المتأصلة فـي الخطـة للتعديل أو إلى تأثير بعض الأحداث والظروف التي قد تعيق فعالية الخطط.

- **مقاومة أعضاء الإدارة للتغيير أو التحديث (أو مواكبة العصر كما يقال):** بينما تساهم جميع هذه العوامل في فشل الخطط الجيدة من عدم جوانب، فإن مقاومة أعضاء الإدارة للتغيير أو التحديث علاوة على غياب خطة الطوارئ قد يسهم بشكل كبير في فشل التخطيط المنهجي.

- **عدم وجود خطة للطوارئ:** تعد خطط الطوارئ طرقاً بديلة تحل محل الخطط السابقة في حالة فشلها أو إدخال تعديلات عليها وفقاً لمتطلبات الموقف وتساعد خطط الطوارئ الإدارة على الاستجابة بشكل سريع للتغيرات غير المتوقعة وبالتالي تجنب المخاطرة أو الهلع في مواجهة الأزمات.

- **التخطيط باهظ التكلفة:** يستغرق وضع آلية التخطيط قدراً كبيراً من الوقت والجهد والطاقة والمال بغية جمع وتحليل البيانات واختبارات البدال العديد لاختيار الأنسب منها، وهذا ينطبق بصفة خاصة على التخطيط على المدى الطويل، ومن ثم ينبغي توازن تكلفة التخطيط والفوائد المستمدة منه بدرجة كافية.

- **التخطيط يستهلك الوقت:** يرتبط التخطيط بالوقت إذ لابد من توفر الوقت لإعداد خطط جيدة مع ذلك، فمن الممكن أن لا يتوافر الوقت الكافي للتخطيط لاسيما في حالة المواقف الطارئة التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية.

- **التخطيط يعوق الإبداع:** يتم التخطيط لكل عملية مقدماً في الخطة الموضوعة، وهذا يعني العمل ببساطة وفقاً للخطط وإتباع القواعد آلياً، وبالتالي عدم إفساح أي مجال لإبداع المدير ومبادرته مما يشكل عائقاً كبيراً أمام المديرين المبدعين ولكن، بالإمكان التغلب على هذه المشكلة بعمل خطط أقل صرامة وأكثر مرونة بغية التكيف مع أي اقتراحات جديدة ذات صلة بها.

- **القدرة العقلية:** يتطلب التخطيط تفاصيل دقيقة ودقة فائقة وبالتالي يعد ممارسة عقلية إلى حد بعيد ووفقاً لقول البروفيسور جورج ستينر George Steiner، فإن: التخطيط عمل بالغ الصعوبة، حيث يتطلب مستوى عال من التخيل والقدرة

التحليلية والإبداع والثبات على الاختيار والالتزام به، وينبغي أن تمارس الإدارة الضغط للحصول على أفضل ما لدى المديرين والموظفين، فالمواهب مطلوبة والمحافظة على تخطيط عال الجودة صعب المنال.(١٢)

أبعاد التخطيط الفعال Dimension of effective Planning:

إذا لم تكن هناك طريقة واحدة تعتبر أحسن الطرق للتخطيط، وإذا كان لكل موقف خصائصه الفريدة التي ينبغي أن نأخذها في الاعتبار عند التخطيط له. فإن من السذاجة أن نحاول تحديد طريقة مثلى، أو ترتيباً نموذجياً لخطوات التخطيط من أجل التعميم، لكن بوسعنا أن نصف بعض الملامح التي تشير إلى التخطيط الفعال، وفيما يلي مجموعة من هذه الملامح التي يسميها بعضهم بخصائص التخطيط الجيد.(١٣)

- **الواقعية Reliability**: يجب أن يكون التخطيط واقعياً وملائماً لظروف المنظمة والبيئة، فلا يكون متفائلاً أكثر من اللازم، ولا متشائماً أكثر من الحد المعقول، فالتخطيط ومن خلال التنبؤ يجب أن يقوم على توقعات معقولة.
- **التحديد Specific**: يجب أن يتصف التخطيط بالدقة، أي أن يحدد كل شيء، ولا يترك أي شيء عائماً، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن نقول عن هدف: زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، فالأصح أن نقول زيادة الإنتاج بنسبة ١٥% مثلاً.
- **المرونة Flexibility**: لعل أهم خاصية تسهم أكثر من غيرها في نجاح الخطة هي مرونتها، فقد يبدو أن الخطة الصارمة توفر عنصر الاستقرار والثبات، ولكن هذه الصرامة تتعارض مع قدرة الإدارة على مواجهة احتياجات الظروف المتغيرة. وتتحقق المرونة للخطة عن طريق وضع البدائل، ومن خلال يقظة الإدارة للظروف التي سوف يصبح تغيير الخطط فيها مناسباً، لذلك يجب توافر الخطط البديلة والجاهز للاستخدام عند الضرورة لكي تواجه الإدارة الظروف الخارجية الصعبة دون أي تأخير قد يحمل المنظمة تكلفة باهظة.

- **الوضوح Clearness**: التخطيط والخطة الجيدان هما اللذان يتصفان بالوضوح وعدم التعقيد، بحيث تعرف كل إدارة وكل مسئول وكل فرد في المنظمة ما هو المطلوب منه إنجازه، وهذا يعني الابتعاد عن كل ما يحدث الالتباس والتشويش وسوء الفهم ممن سوف ينفذها.

- **السرية Secrecy**: يشتمل التخطيط في بعض جوانبه على أمور قد تكون في غاية السرية، بحيث يجب ألا يعلم المنافسون عنها شيئاً. فمثل هذه الجوانب تكون سرية لا يطلع عليها إلا المعنيون بالأمر، وبوجه عام تعتبر الإستراتيجيات والأهداف من الأمور التي يجب أن تتصف بالسرية، ذلك لأنها ترسم خط مسار المنظمة مستقبلاً.

- **الشمولية Comprehensiveness**: وتعني أنه يجب على التخطيط عدم التركيز على جانب دون آخر أو على حساب جانب آخر، إلا إذا اقتضت الحاجة وظروف تحقيق الأهداف، ذلك فاهتمام المخطط يجب أن يكون متوازناً في كافة الجوانب التي يخطط لها.

- **المشاركة Participation**: من النادر أن نجد مخططاً يضع خطة واحدة، لأن التخطيط يحتاج إلى جمع معلومات، وأخذ آراء جهات وأفراد، لهذا السبب يعد ضرورياً أن يقوم بالتخطيط لجنة يشترك فيها عدد من الأفراد رؤساء ومرؤوسين من كافة المستويات الإدارية، وبحيث يكون باب المناقشة ومساع الرأي مفتوحاً للجميع.

- **التوقيت Timing**: تخطيط دون توقيت لا يمكن اعتباره تخطيطاً، فالخطة يجب جدولة تنفيذها زمنياً بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال وزمن الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين هذه الأزمنة، بحيث يعرف أي من الأنشطة سيبدأ أولاً وما الثاني وما هي الأنشطة التي سيبدأ تنفيذها معاً ومتى ينتهي هذا التنفيذ.

- **التكلفة Cost**: وهذا يعني أن يضع التخطيط نصب عينيه موضوع التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المنظمة، فعليه أن يأخذ في حسبانه عنصر التكلفة، بحيث لا تكون عالية سواء من حيث الوقت أو المستلزمات.
- **التكليف بالواجبات Assignment of Duties**: ينبغي تكليف أفراد محددين بالواجبات، فجرد جدولة الأنشطة التي ينبغي أداؤها ليس كافياً في حد ذاته لإتمامها بفعالية، إذ ينبغي أن يتم ترجمة الأنشطة إلى واجبات عمل، وتحدد كمسئوليات على أفراد المنظمة أداؤها.
- **النواحي الرقابية Control Features**: توفر الخطة الفعالة أسس الرقابة أثناء التنفيذ، وتحدد مراجعات دورية من جانب أفراد يقومون بمراجعة مدى التقدم عند نقاط رقابية محددة ويقدمون توصياتهم بالتصرف الضروري ولتسهيل مثل هذه المراجعات يحسن الإشارة إلى تحديد حجم الانحراف الذي يمكن أن يسمح به عن الخطة الأصلية.
- **الإنسانية Humanity**: يجب على المخطط ألا ينسى أن من سينفذ الخطة بشر من دم ولحم وليسوا بآلات صماء، فالخطة ليست عملاً آلياً لابد من إنجازه حرفياً وبمقاييس دقيقة جداً، فالمنفذون هم بشر لهم إمكاناتهم تحركها دوافع وعوامل بيئية مختلفة.(١٤)

فوائد التخطيط:

للتخطيط فوائد عديدة يمكن إجمالها بما يلي:

١- يسمح التخطيط للإدارة بالتشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات، فهو يساعدها على معرفة المخاطر المستقبلية.

٢- الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات، إذ أنه يتبع أسلوباً علمياً بداية بتشخيص المشكلة وجمع المعلومات، واقتراح البدائل، وترجيح البديل الأمثل كل ذلك يتم بطريقة عقلانية.

٣- كما يحدد إطاراً محدداً للعمل ويشكل أداة تنسيق لوحدات المنظمة وأقسامها لتصب جهودها في خندق واحد لتحقيق الهدف الرئيسي النهائي للتنظيم، لذا فإن التخطيط يحدد ذلك الإطار الموحد لاتخاذ القرارات المنظمة.

٤- كما يسهل التخطيط عملية الرقابة، إذ سيكون الوسيلة التي تقاس بها مساهمات الأفراد والأقسام، حيث يضم مقاييساً للأداء والتعرف على الانحرافات وتصحيحها.

٥- يحسن التخطيط من المناخ السلوكي للمنظمة، حيث يعني أن المهام الوظيفية والسلطة والتنظيم ونظم الاستخدام والمكافأة والانضباط هي حصيلة تفكير عقلاني وموضوع مراجعة وتطوير وبذلك تضمن تكوين الاستقرار وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة.

٦- ولكون التخطيط الركيزة الأولى للعملية الإدارية وحجرها الأساسي، فهو يؤدي حتماً إلى كفاءة عمليات التنظيم والتوجيه والسيطرة وتحديد السبل والطرق والأهداف والمعايير.(١٥)

المراجع المستخدمة

١- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الفار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١) ص٣٥٧.

٢- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص٧٧.

٣- سليمان اللوزي، وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٥٩.

٤- ماهر أبو المعاطي علي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، (القاهرة، مكتبة الصفوة بالفيوم، ط١، ٢٠٠٠) ص١٧٢.

٥- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، (القاهرة، سلسلة في أسبوع، ٢٠٠١) ص ص١٤-١٥.

٦- رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، (القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩٣) ص٣٣.

٧- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص٨٢-٨٤.

٨- سليمان اللوزي، وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص ص ٦٢-٦٧.

٩- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص٧٩.

١٠- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة- الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص ص١٨-١٩.

١١- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق)، ص ص٨٦-٩٢.

١٢- ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات، (مرجع سابق) ص ص١٧٨-١٨٥.

١٣- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة- الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص ص٢٢-٢٤.

١٤- عمرو وصفي عقيلي: الإدارة، (مرجع سابق) ص ص١٨٨-١٨٩.

١٥- سليمان اللوزي، وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٦٠.

المبحث الثاني

التنظيم

- مفهوم التنظيم وأهميته.
- كيف تتم عملية التنظيم (خطوات التنظيم).
- الهيكل التنظيمي.
- الخريطة التنظيمية.
- أسس التنظيم.
- أشكال التنظيم.
- أهداف التنظيم.
- السلطة والمسئولية.
- المركزية واللامركزية.
- نطاق الإشراف.
- تفويض السلطة.
- التنسيق في التنظيم.
- التنظيم غير الرسمي.
- اللجان.
- فوائد التنظيم.
- صعوبات التنظيم.

المبحث الثاني

التنظيم

مدخل:

عرف الإنسان الحاجة إلى التنظيم منذ تكوين الجماعات البشرية الأولى، وذلك عندما وجد أن العمل مع الآخرين سوف يصل من خلاله إلى غايات مشتركة مع تحديد دور كل فرد من أفراد المجموعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم وفي البداية كانت التنظيمات بسيطة وصغيرة الحجم ثم نشأت المنظمات الكبيرة بتقدم العلوم والتكنولوجيا مما استدعى أن يكون العاملين في هذه المنظمات من ذوي تخصصات ومهارات متنوعة، كما أن التطورات الاجتماعية والحضارية قد أضافت أبعاداً جديدة لعلاقات العاملين في المنظمات.[١]

التنظيم وأهميته:

التنظيم Organization هو اصطلاح يشير إلى محتويات البناء الهيكلي Structure والذي يتبين من خلاله كيفية تنظيم العمل وتحديد مفاهيمه ووسائل التنسيق بين وحداته ويعرف (فريد لاندرز Fred Landers) بأنه مجموعة الوسائل والأساليب التي تحدد واجبات العاملين بالمؤسسة بشكل واضح وأن التنظيم هو مرآة لأسلوب العمل بالمؤسسة.[٢] كما أن التنظيم هو الإطار الذي يضم كافة الصلاحيات والمسئوليات للأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة لتحقيق أهدافها، إذ بعد تجميع النشاطات وتصميم الأعمال التي ستؤديها وتحضير الأفراد الذين سيقومون متعاونين في تنفيذ الخطة، لابد من تحديد مسئولياتهم وواجباتهم وصلاحياتهم من أجل التنفيذ والوصول إلى الأهداف.[٣]

وتبرز أهمية التنظيم فيما يلي:

- يساعد التنظيم السليم في تحديد علاقات المنظمة تحديداً واضحاً، حيث أن كل عضو في التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساعد التنظيم في توحيد تصرفات الجماعة وتوجهها نحو الأهداف المشتركة، كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام الطاقات البشرية والمادية.

- عدم الازدواج في العمل من خلال التنظيم الفعال.
- عندما يوجد التنظيم الجيد، فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- يساعد التنظيم على تدفق العمل وتسلسله حيث يزود العاملين بالإرشادات الخاصة بأداء العمل وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الاتصال وغيرها.(٤)
- الاستغلال الكفء للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وبين الإدارات والأقسام.
- تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات بحيث تسير العلاقات الوظيفة والاجتماعية بأقل قدر من الاحتكاك.(٥)

وترجع أهمية التنظيم الإداري في المنظمات الاجتماعية الأهلية بصفة خاصة للأسباب الآتية:

- إن التنظيم الإداري يعتمد على البيئة التي يخدمها كمصدر لتمويل برامجه وليس على ميزانية ثابتة، ولاشك أن عملاً ليس لديه الكفاية في الأموال يحتاج إلى كياسة لتعويض هذا النقص والاستفادة من إمكانيات البيئة.
- معظم المنظمات الاجتماعية الأهلية تتعامل مع فئات لها ظروف خاصة، فلا يأتيها غالباً إلا المحتاج إلى الخدمة، ومن ثم وجب اختيار أشخاص مهنيين يمكنهم التعامل مع هؤلاء العملاء، كما ينبغي وضع تنظيم مناسب لظروفهم، فلا يجدون حرجاً في الاستفادة منه.
- إن المنظمات الاجتماعية الأهلية مرنة ويمكنها اتخاذ القرارات وتنفيذها بعيداً عن تعقدات الروتين مما يحتاج إلى تنظيم سلس يضمن وصول الخدمة بأيسر السبل وفي أقل وقت للعملاء وهذا بدوره يحتاج لتنظيم مرن يحقق الأهداف.(٦)

كيف تتم عملية التنظيم (خطوات التنظيم):

لقد تعددت السبل التي جاء بها كتاب الإدارة في إجراء عملية التنظيم ولكنها بقيت جميعها تحمل الخطوط الرئيسية أو المراحل الرئيسية لهذه العملية، كما أفرزت بعض أدبيات الإدارة موضوعين منفردين هما كيف تجرى عملية التنظيم وكيف يتم وضع الهيكل التنظيمي.

ونرى أن هذا التفريق لا طائل منه حيث أن عملية التنظيم تنتهي في إيجاد الهيكل التنظيمي، وإليك بعض الدراسات التي تخصصت في إيجاد الهيكل التنظيمي وتصميمه ويوضع خطوات التنظيم.

فيما يحدد الدكتور علي السلمي خطوات عملية التنظيم كما يلي:

- تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.
- تحديد الأنشطة المساعدة وهي وظائف هدفها دعم الوظائف الأساسية والتي من ضمن واجباتها تدبير الموارد اللازمة وتوفير تدريب العاملين وشراء المعدات والآلات.
- تجميع أو تجزئة الأنشطة، ويتم ذلك على أساس حجم العمليات والذي يحدد هو الآخر حجم القوى العاملة المطلوبة لإنجاز العمل فإن كان حجم العمل يتطلب شخصين أصبح من الضرورة تعيين شخصين لأداء ذلك العمل، أما إذا كان حجم العمل قليلاً يتطلب وقتاً قليلاً، فقد يجمع مع عمليات متشابهة.
- خلق التقسيمات التنظيمية إذ ما أن حددت الوظائف تطلب تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية متخصصة.
- تجمع هذه الوحدات التنظيمية لتكون الهيكل التنظيمي.

من كل ذلك يمكن أن تستنتج أن عملية التنظيم تنتهي بوجود الهيكل التنظيمي إذ أن الهيكل التنظيمي هو الصورة الهيكلية لوحدات أي منظمة إدارية أو الإطار

المادي للوحدات الإدارية التي تتشكل بها مجموعة التنظيم وهو الخطوة الخامسة من مراحل عملية التنظيم.

ويلاحظ أن معظم الكتاب قد اتحدوا في الخطوات التي تتبع في عملية التنظيم ولكنهم قد تباينوا في ترتيب المراحل.

إلا أن ما يرجحه المؤلفون هو أن يتم تجميع النشاطات المتشابهة في وحدات إدارية متخصصة، ومن ثم يترجم حجمها إلى مجموعة من الوظائف في الوحدة الإدارية الواحدة.

الهيكل التنظيمي:

وهو الصورة الهيكلية لوحدات أية منظمة إدارية، وهو الإطار أو البناء الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموعة التنظيم، كما عرف كونه مجموعة الطرق إلى تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة تصور كيفية توزيع المهمات و المسئوليات بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة وتحدد العلاقات الرسمية بينها.

- **الخريطة التنظيمية:**

وهي الصورة التي تعبر عن الهيكل التنظيمي، وتوضح العلاقات الرسمية إذ تبين الوظائف والأشخاص المسئولين عن هذه الوظائف وهي كذلك تؤدي الخدمات التالية:

- تبين خطوط السلطة المباشرة ومستويات العمل.
- كما تساعد على بيان العلاقات بين مختلف العاملين.
- كما تبين نواحي الضعف في التنظيم مثل تخصيص أكثر من شخص لعمل واحد، أو عدم تخصيص الأشخاص اللازمين للعمل.
- وهي وسيلة لبناء الميزانيات التقديرية، وكما تساعد على الرقابة.

* الأدلة التنظيمية:

وهي وثائق تفصيلية تلحق بالخرائط التنظيمية، إذ أنها تفسر ماهية الخطوط العامة الواردة في الخرائط التنظيمية، وتحتوي على معلومات مفصلة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.(٧)

أسس التنظيم:

يقوم التنظيم على مجموعة من الأسس، وهذه الأسس مرتبطة بعضها ببعض وتوجد بينهما علاقة وتأثير ومن أبرز هذه الأسس ما يلي(٨):

• **التخصص وتقسيم العمل:**

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى نحصل منه على أحسن النتائج، ويعتبر هذا المبدأ أقدم مبادئ التنظيم، وهو مبدأ التخصص، وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء.

إذ لا يستطيع الإنسان إتقان كل شيء، ومن ثم كان من الأفضل أن يتخصص يفي شيء واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة. حيث نجد أن من أهم مشكلات التخصص كما تقول المدرسة السلوكية الحديثة هي: مشكلة العمل وضعف الحوافز نتيجة لتكرر نفس العمل.

• **وحدة الهدف:**

يعتبر الهدف الرباط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات، ومن الضروري أن يضم الهدف والأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية أو مرحلية، وفي نفس الوقت يجب أن تكون بين هذه الأهداف وحدة اتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح يعطل سير الأعمال أو يسبب الاحتكاك والتنازع بين العاملين.

- **تسلسل خطوات السلطة:**

يجب أن تتدرج السلطة من القمة إلى القاعدة، فيعرف كل شخص أو وحدة إدارية، حيث توجد ثلاث مستويات إدارية: إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية فيجب أن تسلسل السلطة طبقاً لهذه المستويات.

- **وحدة الأمر:**

طبقاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسين أوامر من رئيس واحد أو مدير واحد لأن ذلك يحدد المسئولية، ويضمن التنسيق، ويوحد المجهودات، والعكس في حالة أخذ المرؤوسين أوامر من أكثر من رئيس، وذلك بسبب الارتباط إذا تضاعفت الأوامر فيختل التنفيذ.

- **تحديد الاختصاصات:**

تقرر الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحددها اختصاصات بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى.

- **تناسب السلطة والمسئولية:**

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة تتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة، ويقترن بالسلطة مفهوم آخر وهو القوة التي تقرر السلطة وتعني القدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيه، وللقوة خمس أشكال هي الإثابة والعقاب وقوة الشخصية وقوة الخبرة والمعلومات والقوة المستمدة من المنصب.

أما المسئولية فهي التزام من جانب شاغل الوظيفة أن يقوم بأدائها ويتحمل أعبائها وتحقيق أهدافها، حيث أنه يتساءل عن نتائج عمله ويعتبر كل رئيس مسئولاً عن النتائج المرتبة على أدائه، ولذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسئولية.

• **مبدأ نطاق الإشراف:**

ويقصد بنطاق الإشراف هو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد بفاعلية ويختلف العدد من إدارة إلى أخرى، وبصفة عامة يحدد نطاق الإشراف من ١٠-٢٠ بالنسبة للموظفين وبين ٣-٨ بالنسبة للإداريين.

• **مبدأ مناسبة التنظيم:**

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة في البناء التنظيمي، وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارات)، أو الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل، حيث أن المرونة تتضمن تكيف التنظيم مع المتغرات الداخلية والخارجية التي بالمنظمة.[٩]

أهداف التنظيم:

ومن أهم الأهداف التي يحققها التنظيم الإداري في المؤسسات الاجتماعية ما يأتي:

الهدف الأول: تقسيم العمل وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه للعمل الموكل إليه دون غيره مع وجود تكامل بين أهداف كل فرد لتحقيق أهداف المنظمة.

الهدف الثاني: وضع أسس نمطية يمكن اتباعها لأداء كل عمل، وبذلك يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الإجراءات في كل مرة يزاولون فيها أي نشاط بما يضمن نجاح العاملين في القيام بالأنشطة التي يزاولونها.

الهدف الثالث: يهيئ الأسلوب الذي يتم به إرسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته، حيث يحدد وينظم أسلوب ونمط الاتصال بين المستويات المختلفة بالمنظمة.

الهدف الرابع: يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب على أساس رسمي وفق اتصال صاعد وهابط بين أجزاء المنظمة.

الهدف الخامس: يهيئ أسلوب من أهم أساليب التدريب، حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي.

الهدف السادس: تحقيق الاستقرار الوظيفي بين الوحدات الفرعية أو الأقسام التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تتحدد مهام كل قسم من الأقسام التنظيمية داخل المنظمة وكيفية تكاملها لتحقيق الأهداف.[١٠]

السلطة والمسئولية:

يعتمد الهيكل التنظيمي الرسمي على دعامتين أساسيين هما السلطة والمسئولية، وتعني السلطة الحق في إصدار القرارات والأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها وهي السلطة الرسمية أي السلطة الوظيفية.

أما المسئولية فهي التزام أو واجب الموظف بالقيام بالمهام الوظيفية المطلوبة منه، فالأساس الذي تقوم عليه المسئولية فهو الالتزام وتنشأ المسئولية عادة نتيجة العلاقة التي تربط الموظف برئيسه في المنظمة، وعادة ما تكون مصدر العلاقة التعاقدية أو التنظيمية بين الرئيس والموظف.[١١]

ويمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع:

١- **السلطة التنفيذية:** وتعتبر السلطة التنفيذية أهم نوع من أنواع السلطة في المنظمة، فهي السلطة النهائية لأمر الآخرين واتخاذ القرارات وتنفيذها والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليهم، كذلك هي سلطة الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة.

٢- **السلطة الاستشارية:** وهي سلطة التخطيط والنصح والمساعدة دون حق إصدار الأوامر الرقابية، حيث أن الاستشارات التي يقدمها المستشارون تأخذ طريقها إلى الإدارة العليا أي إلى المدير التنفيذي الذي يملك سلطة تحويل الاستشارة إلى أوامر.

٣- **السلطة الوظيفية:** تعتبر السلطة الوظيفية هامة وضرورية مثل السلطتين السابقتين، حيث أنها أسلوب تشغيل الأفراد المتخصصين في المجالات المختلفة بالمنظمة، فهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي لصاحبها الحق في إصدار الأوامر، كما أنها تختلف من السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات محددة.

فمثلاً يمارس مدير إدارة الأفراد بالمركز الرئيسي بالشركة سلطات استشارية للشركة كوحدة واحدة، كما يمارس سلطات تنفيذية بالنسبة للعاملين معه في إدارة الأفراد، ومن حقه أيضاً أن يمارس سلطة وظيفية على رؤساء أقسام الأفراد بالفروع التابعة للشركة.[١٢]

المركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها، ومن ثم فإن المسألة هي هل يجب تركيز السلطة أو تشتيتها خلال التنظيم.

وينبغي التمييز هنا بين مركزية ولا مركزية السلطة ولامركزية الأداء، فالمنظمة توصف بمركزية الأداء عندما تنجز كل أعمالها في مكان واحد، أما إذا كان الأداء يتم في عدة مناطق متباعدة، فإن المنظمية توصف بلا مركزية الأداء، ومن الممكن أن توجد مركزية الأداء مع مركزية السلطة، وبالعكس قد توجد لا مركزية الأداء مع مركزية السلطة.

- **المزايا الهامة للمركزية:**

إن إتباع مركزية السلطة داخل المنظمة يمكن أن يحقق مزايا منها: .

- تزويد الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة.
- يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة بالمنظمة.
- الاستخدام الكامل لخبراء المركز الرئيسي نظراً لقربهم من مستوى الإدارة العليا في كافة العمليات التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظراً لاتساع نطاق عملهم وكبر حجمهم.
- تخفض ازدواج الوظائف لأقل حد.
- لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصلة.
- تخفف من خط انحراف الأعمال وخروجها عن السبيل المحدد.
- يمكن في ظلها تنمية فريق قوي ومتناسب للإدارة العليا.

- **المزايا الهامة للامركزية:**

كما أن للمركزية مزايا، فإن استخدام اللامركزية في المنظمات الاجتماعية يمكن أن يحقق عدة مزايا منها:

- تخفيض من أعباء مديري القمة لتركيزها على تفويض السلطة.
- تنمية القدرات والمهارات القيادية، وذلك بإتاحة الفرصة للتدريب على تحمل المسئولية والإعداد لتولي المناصب القيادية لأعداد كبيرة من العاملين بالمنظمة.
- تعمل على سرعة اتخاذ القرارات نتيجة لتوفر المعلومات لدى الرؤساء مما يجعل القرارات مبنية على المعلومات المتكاملة الصحيحة.
- تقضي على الهوة الواسعة الموجودة بين العدد القليل للرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين، حيث تعطي فرصة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تؤدي إلى تكوين علاقات وروابط شخصية وثيقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عنها من زيادة في التعاون والتنسيق، حيث سهولة عملية الاتصال وفاعليتها دون تعقيدات روتينية.

- **ترفع** من الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف في المنظمة وسرعة **علاجها**.
- **تمكن** المنظمات ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافياً من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات.
- **يمكن** تجربة الخطط في إحدى الوحدات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها في بقية وحدات المنظمة.
- **تتضمن** مزايا إنسانية ترتبط بشعور العاملين بأهميتهم والنابع من تحمل المسئولية وممارسة حرية التصرف مما يشبع الشعور بالرضا المستمد من السلطة المخولة للرؤساء اللامركزيين.

- **العوامل المحددة لدرجة اللامركزية والمركزية:**

هناك العديد من العوامل التي تحدد استخدام المنظمة الاجتماعية للمركزية أو اللامركزية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من أهداف المنظمة.

ويمكن تحديد العوامل المحددة لدرجة المركزية واللامركزية فيما يلي:

- **تكلفة** القرار **وخطورته**: فكلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنظمة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا أي استخدام المركزية.
- **توجيه السياسة**: الرغبة في الحصول على سياسة موحدة تجيز مركزية السلطة أكثر من استخدام اللامركزية.
- **الحجم الاقتصادي**: فكلما كبرت المنظمة زاد عدد القرارات التي يجب اتخاذها كل ذلك يحجل بتفويض السلطة أي انتهاج سياسة لا مركزية.
- **تاريخ المنظمة**: فالمنظمة التي توسعت من الداخل أي ذاتياً تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة كأساس لتحقيق أهدافها.
- **فلسفة الإدارة**: هناك من يميل إلى اللامركزية ومن يميل إلى المركزية.
- **توافر الأساليب الرقابية**: فمدى تقدم الأساليب الرقابية وتوافرها تشجع اتباع سياسة اللامركزية أكثر من المركزية في المنظمة.

- **لامركزية الأداء:** بصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذا كانت هنالك لا مركزية في الأداء لأن اللامركزية تقيد من القدرة على تركيز السلطة.
- **ديناميكية المنظمة:** فهي تؤثر على درجة لامركزية السلطة، فكلما كانت المنظمة دينامية كلما كانت في حاجة إلى مركزية السلطة لمواجهة ذلك التغير.
- **مؤثرات بيئية:** منها الرقابة الحكومية والسياسات الضريبية مثل ذلك يميل إلى المركزية في السلطة حتى تتمشى مع تلك المؤثرات.[١٣]

- **نطاق الإشراف:**

ويقصد بنطاق الإشراف الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم وينسق أعمالهم بكفاءة.

إن هنالك من الأسباب التي تتحكم في نطاق الإشراف وهي ما يلي:

- قدرة الإداري ومهارته ومدى خبراته في التعامل مع الأفراد.
- خبرة المرؤوسين ومدى تدريبهم وتمكنهم من العمل ون المزيد من الرجوع للرئيس.
- طبيعة الأعمال، فالأعمال الروتينية تشجع على نطاق الإشراف الواسع، فيما أن الأعمال المعقدة تلزم الأفراد الرجوع للرؤساء وطلب معونتهم.
- البعد الجغرافي، حيث يستطيع الرئيس أن يشرف على أكبر عدد من المرؤوسين الذين ينتشرون في مواقع جغرافية غير متباعدة.
- وضوح السياسات والتعليمات ومدى مشاركة العاملين في صيرورتها تؤدي بهم إلى تفهمها، وسهولة تطبيقها، دون مسائلة، أو الرجوع للرؤساء للتوضيح والتفسير.[١٤]
- وجود أخصائيون ومستشارون في التنظيم: إذ أن وجود هؤلاء الأخصائيين والمستشارين يعمل على زيادة نطاق الإشراف لما يقدمونه مني نصائح وإرشادات لطرق العمل وحل المشكلات، ويضيق نطاق الإشراف في حالة عدم وجود أخصائيين ومستشارين في التنظيم.

- درجة تفويض السلطة: حيث يرتبط نطاق الإشراف بتفويض السلطة ودرجة هذا التفويض، ذلك لأنه في حالة تركيز السلطة في يد المدير وعدم تفويضه لبعض سلطاته إلى مرؤوسيه، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على تضييق نطاق الإشراف لأن الموظفين يضطرون إلى الرجوع إليه في كل كبيرة وصغيرة بعكس المدير الذي يفوض السلطة فإن نطاق إشرافه يزداد.[١٥]

- **تفويض السلطة:**

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، فإن كانت السلطة هي مفتاح وظيفة المدير.

فإن تفويض السلطة هي مفتاح عملية التنظيم ويتم تفويض السلطة بتنازل الإداري عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه، ولذا لا يمكن تفويض سلطته بكاملها، إذ سيصبح من حقهم الاتصال بالرئيس الأعلى، كما لابد من تحديد الاختصاصات والواجبات وتعريفها عند تفويض السلطة اللازمة لإنجازها، مع تحديد المسئولية عن الإنجاز.

إيجابيات تفويض السلطة ومحدداتها:

- **إيجابيات تفويض السلطة:**

١- أن تفويض السلطة للآخرين هو إزالة بعض المهمات عن عاتق المدير، والتي تسبب الكثير من الإرهاق.

٢- أنها وسيلة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسئولية.

٣- إن تفويض السلطة للمنفذين في الموقع الذي ينفذ به القرار سيكون أكثر نضوجاً للإلمام في ظروف الموقع وملابساته.

٤- أنه تعبير عن الذات، إذ أن النفس البشرية تتوق إلى ممارسة السلطة وتتقبلها في إيجابية.[١٦]

التنسيق في التنظيم:

ويعرف بأنه أحكام وربط الأجزاء مع بعضها وربط حركاتها وعملياتها بحيث تسير في تناسق تام وتنتج أقصى إنتاج ممكن.

ومن المسلم به أن أي جهاز يجب أن يعمل جميع أجزاءه وأقسامه في تناسق تام حتى يمكن الحصول على أقصى إنتاج ممكن وعمليات التنسيق يجب أن تـتم على جميع المستويات الإدارية، بحيث تشمل الرئاسات الموجودة في الهيئة وعلى كل من هذه الرئاسات أن تقوم بدورها بعملية التنسيق داخل وحداتها، وبذلك يتحقق الربط بين جميع أقسام الهيئة وتعمل في وحدة واحدة متعاونة؛ ويعتبر التنسيق من أهم مقومات المنظمة السليمة والإدارة الرشيدة.(١٧)

- **أهداف التنسيق:**

يمكن أن نحدد أهداف التنسيق فيما يلي:

- منع التضارب والتكرار والتداخل بتحديد اختصاصات ومسئوليات كل وظيفـة من الوظائف تحديداً لا يرقى إليه الاجتهاد أو يعرقله التهرب من المسئولية أو يدعو إلى الخلط بين الوظائف سواء منها وظائف الإدارة العليا أو وظائف الوحدات الإدارية على مستوياتها داخل المؤسسة الاجتماعية.
- الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق تقدم في العمل وحسن توفير الخدمات.
- تحقيق المبادئ الديمقراطية والإنسانية في إدارة المنظمات الاجتماعية وذلـك بتوفير روح التعاون بين العاملين في المنظمة أو بين المنظمة وغيرهـا مـن المنظمات.
- حسن استغلال الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها سواء أكانت مادية أو بشرية أو تنظيمية لتحقيق الأهداف بأفضل درجة ممكنة.
- تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحـدات التقـسيم الإداري للمؤسسة الاجتماعية وربطا بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيـق الأهداف.

- **أشكال التنسيق:**

يمكن تقسيم التنسيق إلى شكلين أساسيين في المنظمات الاجتماعية:

- **التنسيق الرأسي:** وهو الذي يتم بين المستويات الإدارية من قمتها إلى قاعدتها ومثالها ما يتم من تنسيق بين الإدارات العليا، الوسطى، الدنيا.
- **التنسيق الأفقي:** هو الذي يتم على نفس المستوى الإداري مثل الذي يتم بين رئيس وحدة إدارية ورئيس وحدة أخرى على نفس الدرجة الوظيفية.(١٨)

التنظيم غير الرسمي:

ويعرف التنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة العلاقات والتفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق هدف الجماعة، وعادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الملامح، فليس له شكل معين ولا يتبع أسلوب اتصال معروف وينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات بين الأفراد في التنظيم الرسمي.

ويذكر "برنارد" أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف هامة داخل التنظيم هي:

- يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات والاتصالات بين أجزاء التنظيم الرسمي المختلفة.
- يعمل على تحقيق الترابط والتماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- يحقق التوازن بين التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار لأعضاء التنظيم غير الرسمي.
- يعمل التنظيم غير الرسمي على تحقيق الرقابة الاجتماعية.(١٩)

اللجان:

تصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم، وكثيراً ما تلجأ الإدارات إلى إحداثها عندما لا تتحقق وسائل أخرى لدرجة التنسيق اللازمة واللجنة تتيح جمع مديرين أو موظفين من وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محدودة، وتعمل اللجنة وجهاً لوجه كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات والأفكار.

ولا توجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة إلا أن بعض العلماء يرى أنه لا تكون اللجنة فعالة إذا قل أعضائها عن (٥) أفراد أو زاد عن (١٦) فرداً وذلك لوجود صعوبات في عمليات الاتصال، ومن وجهة أخرى فقد تكون الزيادة في عدد الأعضاء ضرورية لتمثيل الجهات أو التخصصات أو الآراء المختلفة التي ستشارك في إنجاز مهمة اللجنة.

وهناك العديد من الشروط التي يجب مراعاتها عند تكوين اللجان وهي:

- تحديد هدف اللجنة.
- تحديد نوع العمل المطلوب.
- الوقت اللازم للإنجاز.
- العلاقات الخاصة باللجنة.
- المسئوليات الخاصة باللجنة.
- علاقة اللجنة باللجان الأخرى.

وتحقق اللجان درجة كبيرة من تكامل الجهود والتنسيق بين الإدارات والتوصل إلى فهم أعمق في حل المشكلات إلا أنه توجد عيوب للجان من أهمها:

- طول الوقت المستغرق في الاجتماعات والمناقشات.
- ارتفاع التكاليف وتجزئة المسئولية.
- احتمال حدوث انقسام بين الأعضاء.
- تسلط بعض الأعضاء على اللجنة وضياع فرصة المشاركة.[٢٠]

فوائد التنظيم:

١- لما كان التنظيم أداة لتحديد مسئوليات وصلاحيات الأفراد، وتحديد النشاطات في وحدات إدارية متخصصة، فهو أداة تمنع الاحتدام، والتضارب بين الوحدات الإدارية، وأنه يتعرف الأفراد باختصاصهم، والالتزام بما هو مطلوب منهم.

٢- التنسيق بين أعمال وأنشطة المنظمة، وذلك بتوزيع تلك الأنشطة على الوحدات الإدارية وبصورة متوازنة لتصب جميعها في بوتقة واحدة محققة الأهداف المركزية أو الأهداف النهائية.

٣- ومن المنطلق ذاته ولكون التنظيم هو الذي يحدد مسئوليات وواجبات الأفراد، فإنه يسهل عملية المحاسبة والمتابعة والرقابة ويعتمد على الأسس الموضوعية البعيدة عن الوساطة والتحيز.

٤- ونظراً لتحديد مسئوليات الأفراد وثبات الجزاء والمكافأة وتشيدها على أرضية متينة فهو يؤدي إلى الاستقرار في حياة العاملين ومن ثم رفع معنوياتهم.

٥- والتنظيم يعتبر خير تطبيق للتخصص وتقسيم العمل مما يؤدي إلى الحصول على الفوائد الكثيرة في تطبيق التخصص ومنافعه.

٦- كما أن وضوح العلاقات بين الوحدات الإدارية يسهل عملية الاتصال فيما بينها لتعمل عملاً متناغماً ما دامت أعمالها تجرى وفق أسلوب رسمي ومتقن.[٢١]

صعوبات التنظيم:

نعدد فيما يلي عدد من النقاط التي تعترض سبيل التنظيم الإداري في بعض الأحيان، وإن اختلفت هذه الصعوبات شدة وحدة من منظمة لأخرى، ومن وقت لآخر في نفس المنظمة، فمن المستحسن إبرازها أمامنا لتكون موضوع اعتبار حال ممارسة العمل الإداري بشكل سليم في المؤسسات الاجتماعية. **ومن بين تلك الصعوبات[٢٢]:**

- **العادات والتقاليد البيئية:**

فمن العادات ما يقف عقبة في طريق التنظيم الإداري وبخاصة في الدول النامية، ومن هذه العادات سيادة العلاقات الشخصية على العلاقات الموضوعية، حيث يسبق الحكم الشخصي هنا بما فيه تفصيل للمعارف وتقديم للأقارب والأصدقاء

على الحكم الموضوعي الذي يأخذ بمنطق أن لكل تخصص وظيفة لابد أن يرتبط بها.

ومن العادات أيضاً ضعف الإحساس بالوقت وأهميته، فمازلنا نجعل الوقت مضيعة دون الاستفادة منه، في حين أن عصراً يسير بدقة الآلة يحتاج منا إلى شعور قوي بأهمية ذلك الوقت وتقديره والاستفادة منه، ومن العادات أيضاً ما تلاحظ من تبذير وإهمال في عمل الكثير من الموظفين.

• **الحوافز الفردية:**

قد تكون الحوافز الفردية غير مشجعة للأشخاص الأكفاء، أما لضعف إمكانيات الهيئة القائمة على التوظيف أو لعدم الاستفادة من هذه الكفاءات بطريقة سليمة.

• **كثرة أجهزة الرقابة على المنظمة:**

أي تعدد جهات الإشراف والرقابة على المنظمة مما يجعل المنظمة مسئولة أمام عدد من الجهات ومضطرة لتلبية كل متطلبات تلك الجهات مما يمثل صعوبة أمام المنظمة في تحقيق ذلك.

• **تغير لوائح العمل والتنظيم بسرعة:**

وعدم ثباتها، فلا يلبث المدير أن يتفهم نظاماً ويسير وفق هذا النظام حتى يفاجأ بتنظيم جديد يحتاج إلى وقت آخر لتفهمه وتطبيقه مما يضعف من التنظيم وإمكانية الاستفادة منه.

• **زيادة عبء العمل:**

على طاقة الأجهزة الموجودة بالمنظمة أو العكس مما يحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

- **عدم توافر إمكانيات اختيار الموظف المناسب:**

إما لعدم وجود ذوي الاختصاص أو لنقص مراكز التدريب أو لسوء الاختيار نفسه الذي قد يخطئ في وضع ذوي العقليات القديمة في المواقع الإدارية الهامة مما يضعف من التنظيم الإداري للمنظمة.

- **ضعف وسائل الاتصال:**

داخل المنظمة أو خارجها أو في كليهما مما يصعب معه وجود قنوات اتصال بين المستويات الإدارية ويحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

- **صعوبة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة:**

فالفرد يهمه أن يحصل على حقوقه كاملة دون أن يؤدي ما عليه من مسئوليات وعدم وجود هذا التوازن يضعف مني مستوى التنظيم الإداري بالمنظمة.

- **سيطرة النزعة الوظيفية على الكثير من المنظمات:**

إذ ما يكون في الإمكان بعد التحليل السليم استبدال كثرة الموظفين بإعلاء كفايتهم وقدرتهم.

ومن المعلوم أن عدداً قليلاً مدرباً من الموظفين يمكنه أن يؤدي أعمالاً تقوم بها كثرة غير مدربة نظراً لما يتوفر لدى الفئة الأولى من معارف وخبرات ومهارات تؤهلهم للقيام بهذا العمل.

- **ظهور نوع من التنظيم غير الرسمي:**

إلى جانب التنظيم الرسمي المتمثل في لوائح المنظمة ومراسيمها وعدم معرفة وتفهم هذا التنظيم غير الرسمي يمثل عائقاً أمام التنظيم الإداري بالمنظمة خاصة وأن للتنظيم غير الرسمي علاقات جماعية يترتب على فهمها وحسن توجيهها إنجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

- **سيطرة الروح البيروقراطية:**

- التي تقضي على حرية الأفراد– ونعني بالبيروقراطية انفـراد المـديرين بالعمل وجعل الموظفين مجرد آلات تنفذ سلطة الرؤساء وأوامرهم مما يـضعف العلاقة بين مستويات التنظيم الإداري ويؤثر عليه.

- **ضعف مصادر التمويل:**

مما يضطر المنظمة إلى استخدام وسائل وأساليب قديمة، وضعف الميزانية في المنظمة يضطرها إلى استخدام اليد في الكتابة والعد العقلي وتقليل المراسلات والاتصالات، مما يمثل صعوبة أمام تحقيق التنظيم الإداري لأهدافه في المنظمة.

المراجع المستخدمة

١- نعمات محمد الدمرداش: إدارة المنظمات الاجتماعيــة، (القــاهرة، ١٩٩٦) ص٥٩.

٢- طلعت السروجي ورياض أمين حمزاوي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، (مرجع سابق) ص٣٣.

٣- عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار: إدارة المؤســسات الاجتماعيــة، (مرجع سابق) ص٣٥٩.

٤- سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٦٠.

٥- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص٥٦.

٦- ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات، (مرجع سابق) ص١٩٣.

٧- علي السلمي وآخرون: أساسيات الإدارة، (القاهرة، دار الكتب المــصرية، ١٩٩١) ص١٩٦.

٨- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص ص٩٧-٩٨.

٩- سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٨٣.

١٠-ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات، (مرجع سابق) ص١٩٩.

١١-سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجــع ســابق) ص ص ٧٩-٨٢.

١٢- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص١١٣.

١٣-ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات، (مرجع سابق) ص ص٢٢٠-٢٢٣.

١٤-سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٩٢.

١٥-عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار: إدارة المؤســسات الاجتماعيــة، (مرجع سابق) ص٢٣٣.

١٦-سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٩٠.

١٧-عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الفار: إدارة المؤسسات الاجتماعية، (مرجع سابق) ص٣٦٣.

١٨-ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات، (مرجع سابق) ص٢١٧.

١٩-علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، (مرجع سابق) ص٣٠.

٢٠-أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص١١٧.

٢١-سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص٧٨.

٢٢-ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات، (مرجع سابق) ص٢٣٤.

المبحث الثالث

توظيف العناصر البشرية

- أهمية العنصر البشري في الإدارة.
- الأدوات الرئيسية المؤثرة في العلاقات الإنسانية.
- عملية تحفيز الموظفين- مفهوم التحفيز- أنواع الحوافز.
- شروط نجاح نظم الحوافز.
- التوجيه- مفهومه ومبادئه.

المبحث الثالث

توظيف العناصر البشرية

مدخل:

هناك عدد من العوامل التي تسهم في إنجاح أي مشروع تشتمل في مجملها على رأس المال والمعدات والأيدي العاملة وخلافه. وبينما تكون هذه العوامل في مجملها ذات أهمية، يعد العنصر البشري هو الأكثر تميزاً فيها، حيث أنه يشكل الأساس لاستخدام جميع الموارد الأخرى في نهاية الأمر. وعملية التوظيف تعد في غاية الأهمية للإدارة خاصة في ضوء التطورات الفعالة والمستمرة في المجال التكنولوجي، وزيادة حجم المؤسسات نظراً لاتساع ملكيتها ودمجها مع مؤسسات أخرى، ونظراً للتغيرات التي طرأت على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي للعمال غاية في التعقيد.

إن عملية اختيار الموظفين هي عملية تقليدية تعني بجذب وانتقاء أفضل الأشخاص ووضعهم في الوظائف التي يمكن من خلالها استثمار أفضل مواهبهم ومهاراتهم، والحفاظ على أولئك الأشخاص من خلال تقديم الحوافز والتدريب الوظيفي وبرامج التنمية الوظيفية لهم بغية تحقيق الأهداف على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسات على حد سواء، وهذا بدوره يؤكد على الإدارة البشرية وليس الموارد المادية. وتعد هذه العملية غاية في التخصصية نظراً لما تتمتع به من أهمية فريدة في ذاتها، وما تتمتع به من طبيعة بشرية معقدة وتغير دائم في الأنماط النفسية والسلوكية والمواقف.

وتعتبر إدارة شئون الموظفين بمثابة ظاهرة ذات ديمومة تتطلب يقظة دائمة وإدراك للمتطلبات التنظيمية، ويجب أن تكون سياسات شئون الموظفين كتلك التي تتمتع بمراقبة مستمرة للنظام نظراً لأن وجود أي نقص غير متوقع أو زيادة في الأفراد المؤهلين في أي مؤسسة يعد دلالة على وجود خلل ما في نظام التخطيط، كما أن سياسات شئون الموظفين وما يتعلق بها من قرارات تخضع لتغييرات دائمة وذلك مؤداه إلى الاعتبارات التالية:

- **تغيير العمال فكرتهم على النجاح:**

دائماً ما يعني النجاح الحصول على وظيفة ذات دخل جيد، غير أنه يقاس الآن أكثر وأكثر بمدى رقي الوظيفة والفرص الجديدة والتنمية الوظيفية وإثبات الذات.

- **تزايد عدد الأشخاص الذين يفضلون العمل فقط خلال الأوقات الجزئية غير المنتظمة:**

حتى العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل يحاولون الحصول على ساعات عمل أسبوعية أقل ليتسنى لهم بذلك التمتع بوقت فراغ أكبر.

- **المستوى التعليمي لمجمل القوى العاملة في ارتفاع:**

وهذا أيضاً يندرج على العمال نظراً لما يحظون به من تعليم إلزامي إلى سن معين، فضلاً عن الإدراك الاجتماعي لفوائد مستوى التعليم الجيد.

- **هناك تحول في اتجاه الوظائف التي تتطلب مهارة أكثر:**

نظراً لدخول عملية الميكنة والتخصصية وظهور الابتكارات التكنولوجية، فإن عدداً من الوظائف غير الماهرة أخذت في التناقص التدريجي فاتحة الطريق أمام كثير من الوظائف التي تتطلب مهارة أكثر وتدريباً وتكيفا.

- **أصبحت النقابات العمالية أكثر قوة وأكثر حماية للقوى العاملة:**

فالهدف الذي تسعى إليه النقابات العمالية يدور حول حماية أعضائها من العمال مما قد يلاقونه من معاملة يشوبها التمييز والتفرقة، كما تطالب برفع أجورهم وزيادة المميزات الأخرى المضافة إلى أجورهم، وتحسين ظروف عملهم وتقديم يد العون لجميع الموظفين على وجه العموم، وبناء على ذلك، فإن سياسات إدارة شئون الموظفين تقع تحت تأثير أهداف ومطمح الاتحادات العمالية.

- هناك تغييرات تكنولوجية واجتماعية مستمرة:

فالقيم الاجتماعية دائمة التغير نتيجة لاندماج العديد من الثقافات والأيديولوجيات والتركيز على سياسات الترشيد وأسلوب التفكير الهادف، بدلاً من السعي الحثيث وراء القيم الاجتماعية والتقليدية، وعلى نفس الغرار، نجد أن عملية التصنيع الآلية والتي يتدخل فيها الحاسب قد أسهمت في تغيير نمط متطلبات الوظيفة والموظفين مما يستلزم مراقبة مستمرة لمواصفات العمل والسياسات الموضوعة بشأن متطلبات الأفراد.

ونظراً لوجود عدد من العوامل التي تسهم في تشكيل وتنفيذ سياسات الأفراد، فإنه من المهم أن ترتكز هذه السياسات على مبادئ سليمة من شأنها التأكيد على ترسيخ المساواة والعدل بين جميع الموظفين وكذلك المساواة والعدل في منح الفرص لجميع الموظفين لحصول الرضاء والتنمية الوظيفية، وسوف نورد هنا بعض من السمات الضرورية لبرنامج سياسة الموظفين السليم تتلخص في التالي:

١- يجب أن تتسم بنود السياسة بالوضوح وسهولة الاستيعاب حتى تؤتي ثمارها.

٢- يجب أين تصاغ دراسة وافية ومناقشة ومراجعة، وأن تكتب بطريقة متحفظة كي تخرج بمعنى دقيق ومحدد للسياسات والإجراءات.

٣- يجب أن تتسم بالعقلانية والرسوخ، كما يجب أن تتابع وتراجع وتنقح بصفة مستمرة ودورية من حين لآخر حتى تواكب التحولات الاجتماعية والقانونية والبيئية والتكنولوجية.

٤- يجب أن تكون متآلفة وموائمة لمهام المؤسسة وأهدافها العامة دونما انتهاك للأهداف والأغراض الفردية حتى يؤخذ في الاعتبار حق احترام جميع الأطراف المعنية والمتمثلة في أصحاب العمل والموظفين والحكومة والمجتمع.

٥- يجب أن تحظى السياسات بتأييد جميع الموظفين، كما أنه من المستحسن أن تصاغ بعد إجراء مشاورات مستفيضة مع النقابات المهنية كي تضمن حماية مصالح أعضائها في النقابة.

٦- يجب أن توفر طريقتين للاتصالات بحيث يتم إطلاع الموظفين بصفة مستمرة على أي تطورات تحدث في المؤسسة في حين تحصل الإدارة على المعلومات الضرورية.

٧- ينبغي أن يكون لها التأثير الملموس على عملية التوظيف والاحتفاظ بالموظفين وعملية الإحالة إلى التقاعد وتقييم هذه العمليات.[١]

أهمية العنصر البشري في الإدارة:

الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، ولا يمكن أن يعيش بمفرده وللإنسان حاجاته الأساسية (جسمانية- اجتماعية- فكرية- روحية)، وهو يسعى إلى إشباع هذه الحاجات وفي نفس الوقت بمفرده عن تحقيقها.

ومن هنا نجد أن يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم كلما استطاعت المؤسسة أن تزيد من فاعلية التعاون بين جماعات المؤسسة كلما كانت المؤسسة أقدر على تحقيق أهدافها، وهذا يأتي إذا تمكنت المؤسسة من إشباع حاجات الأفراد بالشكل الذي يزيد من حماسهم وتعاونهم في العمل والعلاقات الإنسانية دور هام وخطير في حسن استخدام الطاقات البشرية وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة.

الأدوات الرئيسية المؤثرة في العلاقات الإنسانية:

تتعدد الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم بما يجعلها متوافرة مع متطلبات إحداث التغيير الإداري، ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:

- **القيادة الإدارية:**

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة وتتضمن عملية القيادة الأبعاد التالية:

- تعريف الأفراد بالأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التي تتخذها الإدارة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وإبداء الرأي في أحسن السبل لتحقيقها.
- توضيح دور كل فرد أو جماعة، في سبيل تحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقاً واحداً يسعى إلى أهداف مشتركة.
- إقناع الأفراد بالتوافق والتجانس بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة، وأن السبيل الأمثل لتحقيق رغباتهم في النجاح والتقدم هو بالعمل على إنجاز النتائج التي قام التنظيم من أجل الوصول إليها.
- توفير الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائها لأعمالهم وتبصيرهم بأفضل الطرق للوفاء بواجباتهم، وتدريبهم بشكل يجنبهم الخطأ والانحراف.
- الإسهام في حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التي تحد من كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم في العمل.
- تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم في تحقيق المهام والواجبات المسندة إليهم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمكافأتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك في العمل.

إن القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم.

- **الاتصالات:**

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب "كفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم"، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين:

- أن تنقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح.

- أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد.

إن عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفهماً واقتناعاً بالأهداف المشتركة، ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات. وبالنسبة لقضية التغيير الإداري، فإن توفر نظام سليم للاتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح هذا التغيير، حيث أوضحت دراسات عديدة أن من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه، وأبعاده وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

ومن أهم أساليب الاتصالات المحققة لتلك النتائج الإيجابية في مجال العلاقات الإنسانية وبالتالي في دفع حركة التغيير الإداري ما يلي:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم.
- الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمي المتماثل أو المتقارب.
- نظم الاقتراحات.
- صناديق الشكاوى.
- اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التي تعترض العمل.

ولكي تحقق نظم الاتصالات أهدافها، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان، إن الهدف الرئيسي للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة، والوصول إلى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما يعوق حركة الاتصالات سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية

(أي تعود لأسباب تنظيمية) أو نفسية (أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وإدراكه للأمور)، ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي:

- تقديم المعلومات في شكل يتفق وإمكانيات الأفراد ومستويات خبراتهم وثقافتهم.
- تقديم المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة ومبسطة حتى لا يضطرب الإنسان لتعقد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه.
- إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلة إليهم، وبذلك تتهيأ للإدارة فرصة تحديد المعاني التي يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة.

- **برامج الحوافز:**

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإن عنصراً هاماً من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم. إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج.

وتتأكد هذه العلاقة بين الحوافز وبين احتمالات التغيير الإداري إذا علمنا أن من بين الحوافز الهامة المحركة للسلوك الإنساني كما يأتي:

- فرص الترقية.
- علاقات العمل.
- الإشراف.
- طبيعة العمل.
- السلطة وحرية التصرف في العمل.
- الأجور.

وحيث كل تلك الأمور معرضة لأن تزيد أو تنخفض كنتيجة للتغيير، إذن يتضح لنا أن بإمكان الإدارة حفز الأفراد على قبول التغيير والعمل من أجل إنجاحه إذا أوضحت لهم ما يمثله هذا التغيير من فرص لإشباع مزيد من الحاجات والرغبات التي يعلقون عليها أهمية خاصة.

- **برامج المشاركة في الإدارة:**

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دوراً إيجابياً يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وينشر العور بالانتماء إلى المشروع، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحاً وتحديداً، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف، وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساساً على عاملين.

- رغبة العاملين في تحمل مسئولية المشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
- استعداد الإدارة للعمل على جمل مشاركة العاملين في الإدارة أمراً واقعاً وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

- **تحفيز العاملين:**

يعد العنصر البشري العنصر الأساسي في الإنتاج، وبدونه تغدو الموارد المادية دون فائدة، ورغم أهمية هذا العنصر، إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقداً ولا يمكن التنبؤ به.

اليوم، وأكثر من أي زمن مضى، أصبح من الصعب توظيف وتحفيز، وكسب حب الموظفين للشركات التي يعملون بها، فلم تعد أساليب التحفيز التقليدية ذات فائدة ترجى اليوم، ولم يعد من السهل ضمان ولاء الموظفين للشركة أو الحصول على موظفين مؤهلين ومتخصصين للعمل، ولم تعد الشهادة الجامعية اليوم ضماناً للحصول على وظيفة جيدة غذ تفقد الشهادة الجامعية قيمتها ما لم يحاول حاملها اكتساب المعلومات الجديدة في مجال تخصصه.

وبالمثل تغيرت القواعد والقوانين التقليدية واندثرت علاقات العمل التي كانت سائدة بالأمس القريب، ولم يعد شغل وظيفة حكومية روتينية مدى الحياة أمل الخريجين اليوم، في حين تغيرت وجهات نظر الموظفين تجاه أصحاب العمل وبيئة العمل ذاتها وعلاقات العمل، وكيفوا أنفسهم وفقاً لقواعد العمل الجديدة، واستمرت معظم الشركات في العمل وفقاً لعلاقات العمل القديمة، وفشلت في تطوير أساليب عملياتها أو تطبيق أساليب تحفيز الموظفين ومواجهة التحديات التي طرأت على عالم اليوم.

عملية تحفيز الموظفين:

تعرف موسوعة الإدارة الدوافع الحافزة على أنها "درجة جاهزية المؤسسة للسعي نحو تحقيق هدف معين". وبينما تكمن مهمة الإدارة الأولى في وضع الأهداف التنظيمية، تكمن المهمة الرئيسية لها في تحريك المؤسسة نحو بلوغ تلك الأهداف بشكل أكثر فعالية. وبالإمكان تحقيق هذا بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسئولية والولاء وروح الفريق.[٤]

- **مفهوم التحفيز:**

ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد، وتقويته، ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، إذ أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث هي:

- سبب منشأ السلوك.
- وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً.
- وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

وما الحافز إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك وتثيره، وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة.(٥)

ولذا فالفرق بين الدافع والحافز أن الأول قوة تدفع السلوك، أما الحافز فوسيلة الإشباع.

أنواع الحوافز:

هناك العديد من التصنيفات التي توزع بموجبها أنواع الحوافز، فهنالك:

- **الحوافز المادية والحوافز المعنوية:**

- **الحوافز المادية:** تتمثل بالحوافز النقدية، منها الأجر، والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
- **الحوافز المعنوية:** فهمي متمثلة بفرص الترقية، وتقديم الشكر والامتنان، ورسائل الشكر، وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل، إلى جانب إغناء العمل وتوسيعه.

- **الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية:**

- **الحوافز السلبية:** وهي متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، والإنذار أو التوبيخ والحرمان من الترفيع أو العلاوة.
- **الحوافز الإيجابية:** وهي متمثلة في الحوافز المادية، وعلى أشكالها كالعلاقات والمكافآت، والترقية، والمشاركة في الأرباح.(٦)

- **الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:**

- **الحوافز الفردية:** وهي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وبين إنتاجه.

- **الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تقدم للجماعة، حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وبين عمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعياً، وأن العائد الفردي يتوقف على ناتج الجماعة.(٧)

- **شروط نجاح نظم الحوافز:**

١- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لابد بأن تحدد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافها.

٢- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفاً هادفاً لتحقيق رغباته.

٣- كما لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ به الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية، التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.

٤- أن نضمن استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلاً.

٥- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

٦- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

٧- أن يدرك العاملون نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة، ضماناً للتطبيق، وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاج.

٨- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً عضوياً من الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وتقديم المزيد من الجهود وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

٩- أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.

١٠- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.[٨]

والتوجيه وظيفة إدارية تعني وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، وهو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دور التحقيق المتكافئ للأهداف.

إن التخطيط الفعال والتنظيم الجيد مرحلتان أساسيتان في العملية الإدارية، كما أن إلحاق الأفراد بالأعمال والوظائف التي يتضمنها الهيكل الوظيفي في ضوء قدراتهم واستعداداتهم يمثل في حد ذاته نقطة البداية في بعث الحياة في المنظمة لكن الأهم من ذلك هو تحقيق الأهداف المنشودة وهو أمر يتحقق بالتوجيه السليم لأفراد القوى العاملة وتحفيزهم في مرحلة تنفيذ الخطط والبرامج.[٩]

والتوجيه مرحلة حيوية في العملية الإدارية تهدف إلى:

- الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمنظمة يمن خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهدهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- توفير بيئة العمل المناسبة التي تعاون في إطلاق قدرات العاملين الإبداعية لصالح المنظمة.
- استخلاص أكفاء النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم على كافة المستويات.
- إثارة اهتمام المرؤوسين لأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.
- تكيل كافة الجهود في اتجاهات تسعى إلى تحقيق الأهداف المشركة.

ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري ومحاولة توضيح هذا السلوك الوجهة المطلوبة.-

مبادئ التوجيه:

ومن مبادئ التوجيه ما يلي:

- **الأهداف المتكاملة:**

تتطلب عملية التوجيه تكامل أهداف المؤسسة والعاملين فيها، كي يطور المرؤوسين شعوراً بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي يساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية الإسهام الأمثل.

- **الإشراف المباشر:**

يجب أن يحافظ المشرفون على الاتصال المباشر مع المرؤوسين، وتسهيل العلاقات غير الرسمية وظيفة التوجيه، وتجعل الاتصالات أيسر، وتشجيع على التغذية الاسترجاعية واتخاذ القرارات بطريقة أسرع، وكذلك تقل الأخطاء وسوء الفهم إذا ما تم استيعاب التوجيه والاتصالات بشكل صحيح مما يؤدي إلى الفعالية في الجودة والإنتاجية.

- **أسلوب المشاركة الإدارية:**

تساعد مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية على رفع الروح المعنوية لهم. ويساهم هذا بدوره في تكوين عملية الإدارة الديمقراطية، والتي تجعل عملية التوجيه أسهل، طالما لا يعد التوجيه أمراً واجب التنفيذ بل بمثابة إرشاد نحو الأداء الأفضل.

- **وحدة التوجيه:**

ينبغي أن يكون التوجيه واضحاً لا لبس فيه وناشئاً عن سلسلة قيادة واحدة، وإلا ستضعف أمانة السلطة وتنشأ الخلافات والفوضى.

- **مواصلة العمل حتى الإنجاز:**

يتطلب التوجيه الفعال الوصول إلى نتائج، ولا يمكن بلوغ النتائج إلا بمواكبة أحدث التطورات بصفة مستمرة، ويتطلب ذلك الإشراف المستمر والإرشاد وتقديم النصيحة والمساعدة للمرؤوسين في أعمالهم لبلوغ الأهداف المرجوة.

وبما أن التعامل مع الناس يعد محور عملية التوجيه، فسوف نناقش بشيء من التفصيل بعض العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الإدارة الفعالة.[١٠]

المراجع المستخدمة

١- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، (مرجع سابق) ص ص١١٠-١١١.

٢- علي السلمي: السلوك التنظيمي، (مرجع سابق) ص٢٥.

٣- رياض أمين حمزاوي وطلعت مصطفى السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، (مرجع سابق)، ص ص٧٤-٦١.

٤- إيهاب صبيح: الإدارة الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص ص٢٥-٣٥.

٥- سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، (مرجع سابق) ص ص ١١٥-١١٧.

٦- علي السلمي: الحوافز والدوافع، (القاهرة، منظمة العلوم العربية، ١٩٨٤)، ص٣٥.

٧- إيهاب صبيح: الإدارة الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص١٤٩.

٨- علي السلمي: السلوك التنظيمي، (مرجع سابق) ص٢٦.

٩- أحمد خاطر: استخدامات الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية، (مرجع سابق) ص ص٩٧-٩٩.

١٠- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص ص٤٦-٤٨

المبحث الرابع

الاتصـــــال الإداري

- عناصر عملية الاتصال.
- مفهوم وعناصر الاتصال الإداري.
- كيف يتم الاتصال ودوره في تحقيق أهداف المنظمة.
- أهداف الاتصالات.
- قنوات الاتصال.
  - الاتصالات بين المشرفين- المرؤوسين.
  - الاتصالات الشفهية- التحريرية.
- أنواع الاتصالات في المنظمة.
- معوقات عملية الاتصال.
- عوامل نجاح عملية الاتصال.
- مهارات الاتصال.
- أهم طرق الاتصالات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

المبحث الرابع
الاتصـــال الإداري

مدخل:

مما لا شك فيه أن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حيث أن حاجة الإنسان له في مختلف البيئات الثقافية المحلية لا تقل أهمية عن حاجته إلى السكن والغذاء والكساء والأمن، وينبع ذلك أساساً من كون الإنسان مخلـوق اجتماعي بالفطرة، فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلابد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث إن الاتصال يعني في النهايـة تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والانسجام والآلف بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني ككل.

فالاتصال هو محور الخبرة الإنسانية، والاتصال يعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة، ويحدث الاتصال لجميع الأفراد في كل الأوقات.[١]

مفهوم وعناصر الاتصال الإداري:

وتعتبر الاتصالات العنصر الأكثر أهمية وفعالية في عملية الإدارة، وقـد فشلت الكثير من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة، وسوء فهم الرسائل والتعليمات الغامضة. فالاتصال لم يعد أداة مساعدة في عمليات الإنتاج والتشغيل، بل أصبح الاتصال إنتاجاً من نوع متقدم، حيث يسمى هذا الإنتاج بصناعة الأفكار، حيـث أنه من يملك معلومات أكثر من خلال قنوات الاتصال يعتبر هو الأقوى، حيـث تتاح له فرصة اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على قوة المعرفة.

وإذا كان المجتمع يملك ثروة هائلة من المعلومات فإنها لا فائدة منهـا إلا في وجود نظام فعال للاتصال يضمن الاستخدام الأمثل لمثل هذه المعلومات.

ويعتبر الاتصال أحد المكونات الأساسية لوظيفة المدير في أي منظمة من المنظمات، حيث يقضون معظم وقتهم في الاتصال بالآخرين، ويمثل الاتـصال أحد العناصر الهامة في كفاءة وفعالية المدير في المنظمة.

وتعرف الاتصالات على أنها "عملية توصيل المعلومات" وبمعنى آخر "نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار، والآراء، والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة، كما تدور في ذهن المرسل".(٢)

كما تعني عملية الاتصالات Communication نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماداً على إشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها المرسل والمستقبل معاً، ويقول أحد الكتاب أن الاتصالات هي نقل المعلومات ومعناها من شخص لآخر من خلال استخدام أحد أشكال الرموز.(٣)

عناصر عملية الاتصال:

الاتصال بصفة عامة فيما يقول لوسيان باي- هو نسيج المجتمع الإنساني، فهو من ناحية حقيقية أساسية من حقائق الوجود الاجتماعي وعنصر محوري في بنية العملية الاجتماعية من ناحية أخرى، وضمان أكيد أيضاً لتواصل الحياة الاجتماعية وإطراد تطورها من خلال يتم التفاعل بين الأفراد والجماعات وبواسطته يسهل انسياب مدخلات الفعل الاجتماعي وديناميات.

وفي مناقشة عملية الاتصال نرى أن هناك طريقة واحدة لتعريف عملية الاتصال وهي كما يلي:

شخص ما (أ) (المصدر) ينقل رسالة محددة من خلال قناة معينة إلى شخص آخر (ب) (متلقي) مع مثال للتأثير، هذا التأثير يكون ملاحظاً ومفسراً من (أ) مصدر الرسالة الذي يجيب الاستجابة للمتلقي (ب)، فالتفاعل بين (أ)، (ب) يطلق عليه التغذية الاسترجاعية، وهذا التفاعل المتبادل يمكن أن يلق بإجراء الاتصال.

والرسم التالي يوضح لنا عملية الاتصال:



Fig.1 Communication Process

عملية الاتصال

وفي ضوء ذلك فإنه يلزم توافر حد أدنى من العناصر الضرورية لقيام العملية بدورها، وهذه العناصر هي[٤]:

١- مرسل Sender أو مصدر Source أو قائم بالاتصال Communication يقوم بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين.

٢- رسالة Massage تحتوي على الرموز- لغوية، لفظية، أو غير لغوية، أو غير لفظية- التي تعبر عن المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني.

٣- مستقبل Receiver أو متلقي Audience يستقبل الرسالة ومحتواها، وقديماً اهتم أرسطو بهذه العناصر الثلاثة حتى تحقق الخطبة أهدافها بين الناس:

- الخطيب (المرسل).
- الخطبة (رسالة).
- الجمهور أو الجماعة (المستقبل).

وكذلك اهتم ابن خلدون بهذه العناصر الثلاثة، عندما اهتم بالإطار الاجتماعي (العمران الإنساني) في نقل الأخبار وقبولها.

ثم كانت بعد ذلك النظريات والنماذج الغربية التي اهتمت بعملية الاتصال في المجالات الاجتماعية والنفسية، وكذلك المجالات الرياضية، هذه النظريات أو النماذج قد اهتمت بهذه العناصر الثلاثة، التي تعتبر قاسماً مشتركاً في كافة العمليات

الاتصالية مهما اختلفت الأساليب أو الطرق المستخدمة في الاتصال، أو الهـدف منها، أو المجال الذي تعمل فيه.

٤- وسيلة Channel أو وسيط Medium لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. خاصة إذا تباعدت بينهم المسافات، أو زاد عدد المستقبلين أو المتلقين، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم والقدرة بازدياد المسافة وعدد المتلقين وانتشارهم.

٥- يضاف إلى ذلك أن المرسل عندما يصيغ رسالته في محتوى مـا، بواسـطة رموز معينة، فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف معينة من العملية الاتصالية ويتوقع من المستقبل رد فعل Reaction أو استجابة Response ما تشير إلى تحقيق الهدف من عدمه.

وهذه الاستجابة أو ما نسميها رد فعل الرسالة يجب أن ترتد مرة أخـرى إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صوره ويدخل في ذلك تعبيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات، وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل الرسالة، سواء كان رد الفعل إيجابياً يتفق مع أهداف المرسل أو سلبياً يتعارض مع هـذه الأهداف، وهذا ما يطلق عليه في العملية الاتصالية، التغذية العكسية أو المرتدة، أو المراجعة، أو ما يسمى رجع الصدى Feed Back.

وخلال العملية الاتصالية تتم عمليات فرعية أخرى تعتبر ضرورية لاستكمال دورة الاتصال بين أطرافها.

فالرسالة ليست شيئاً جامداً، يرسله المرسل إلى المستقبل، ولكنها تكون في البداية فكرة أو خبرة أو معلومة، يرى المرسل أن انتقالها إلى المستقبل سـوف يحقق هدف الاتصال له.

وبعد أن تتبلور الفكرة في ذهن المرسل فإنه يحولها إلى رسالة ذات محتوى يعبر عنه بالجمل أو العبارات أو الكلمات، وهي الوحدات اللفظية أو ما تـسمى بالرموز الغوية، أوي رموز مصورة أو موسيقية على سبيل المثال، لكنها تتفـق

بداية مع إطار الخبرة والتجربة الخاصة بالمستقبل حتى يمكن إدراك معانيها، فيستجيب إليها بشكل أو بآخر.

وهذه الاستجابة ترتد إلى المستقبل ليدرك من خلالها مدى تأثير الرسالة، وتحقيق هدف الاتصال، فتكتمل دورة العملية الاتصالية.[٥]

كيف يتم الاتصال ودوره في تحقيق أهداف المنظمة:

أن الاتصال وسيلة هامة للمدير في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة، فالاتصال يساعد المدير في تحقيق المهام الموكلة إليه على النحو التالي:

- **تحديد مهام المدير:**

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل مواجهتها أو علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحميس العاملين.

- **طبيعة أهداف المنظمة:**

وتقسم أهداف الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنساقها إلى نوعين هما:

- الأهداف على المستوى الداخلي للمنظمة وتنقسم بدورها إلى نوعين:

١- على مستوى العاملين.

٢- على مستوى الإداريين.

- الأهداف على المستوى الخارجي للمنظمة (الجمهور).

ونجد من الأهمية بمكان إيضاح تلك الأهداف في شيء من التفصيل على النحو التالي:

- **أهداف الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في الاتصالات الرأسية الهابطة:**

وتكمن أهداف ووظائف الاتصال في هذا النوع من الاتصال في النقاط التالية:

- توصيل التوجيهات والمعلومات للمرؤوسين وإعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- تعريف الأفراد بالإمكانيات المتاحة وحقيقة ما يحدث داخل المنظمة والوضع الاقتصادي والمركز المالي لها، ثم النظرة الواقعية لظروف ومشكلات ومعوقات العمل التي تحد من فعالية الأداء أو التنفيذ مما يمكن من تحديد هذه المشكلات بدقة واقتراح بدائل الأساليب المناسبة لمواجهتها في ضوء مناخ مناسب للعمل يمكن من تحقيق مستويات الإنجاز المطلوبة.
- تقويم مستويات الأداء للأفراد لإعطاء الثواب أو توقيع الجزاء.
- تنمية وتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تحقيق التفاعل الاجتماعي والتعاون المشترك بين الأفراد وإمدادهم بالمعلومات ذات الطابع الاجتماعي الذي يسهم في تدعيم العلاقات الطيبة والتقارب بينهم، والذي يؤدي بدوره إلى رفع الروح المعنوية بين الأفراد وتحقيق الرضا عن العمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز والأداء أولاً بأول لتصحيح الانحرافات وتجنب تكرارها أولاً بأول.

- تحديد سياسات وأهداف العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

- **وظائف الاتصال في حالة الاتصالات الأفقية:**

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
- تعزيز الزملاء أو الوحدات الاجتماعية في المواقف التي يواجهونها.
- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

- **أهداف ووظائف الاتصال بين العاملين والرؤساء:**

وتكمن وظائف الاتصالات الصاعدة أي الاتصال من أسفل إلى أعلى فيما يلي:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- معرفة معلومات عما تم إنجازه.
- معرفة معلومات عن مشاكل العمل، والمشاكل الشخصية.
- معرفة معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.
- معرفة معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.

- **أهداف الاتصال على المستوى الخارجي للمنظمة:**

وتكمن أهداف الاتصال على هذا المستوى في تحقيق الوظائف التالية:

- الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تتطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كماً ونوعاً ومن مختلف التخصصات والخبرات والمهارات المطلوبة.
- توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة من مواد خام ومهمات وآلات ومعدات وأدوات مختلفة... الخ، بالكمية والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، ومن المصدر

المناسب وفقاً لنظم الجودة والمواصفات التي تتناسب مع نظم وإدارة الجـودة الشاملة.

- تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعـريفهم بـبعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك أيضاً بمزايا السلع أو المنتجات التي تقوم بإنتاجها وتقديمها لهم بهدف الحصول على تأييـد ودعـم العملاء لهم.
- تدعيم العلاقات العامة مع الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها حتى يتحقق هدف الإقبال عليها.
- الحصول على التمويل اللازم للمنظمة من المصادر المتاحة بصورة اقتصادية وأكثر فاعلية وبما يحقق توازن الهيكل المالي للمنظمة وتقليل عبء فوائد التمويل وأثره على الفائض أو العجز القابل للتوزيع.
- التعرف على آراء العملاء والجمهور الخارجي ومقترحاته بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها ومصدر شكواهم لأخذها في الاعتبار والتغلـب عليهـا مستقبلاً ولتسوية هذه المشكلات أو الأمور المعلقة لتحقيق التنسيق بين أهداف المنظمة والعاملين والجمهور ككل.(٦)

أهداف الاتصالات:

١- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.

٢- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.

٣- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.

٤- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً.

٥- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئـة العمل، وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

٦- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.

٧- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم.[٧]

قنوات الاتصال Communication Channels:

يتم الاتصال من خلال قنوات متعددة، وهذه القنوات ممكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية، وكل قناة من هذه القنوات ممكن أن تكون مفيدة في الاتصال أو غير مفيدة حسب أهمية موضوع الاتصال وجودة قناة الاتصال.

• الاتصال الشفوي Oral Communication:

ويتمي الاتصال الشفوي وجهاً لوجه، أو التليفون، أو المحادثات، أو العرض الرسمي، أو الخطابات الشفوية أو الاجتماعات المختلفة وفي الاتصال الشفوي تكون الاستجابة سريعة، ويمكن للمرسل أن يعيد الرسالة مرة ثانية في حالة عدم وضوحها للمستقبل.

ولذلك يقال أنه أفضل قنوات الاتصال في الأمور التي تحتاج إلى الاتصال الشفوي، وعموماً يستخدم الاتصال الشفوي في الحالات التالية:

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة.
- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون.
- الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجهاً لوجه.

• الاتصال المكتوب Written Communication:

ويشتمل الاتصال المكتوب على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات، المذكرات، التقارير، تقارير الحاسب الآلي والمستندات الأخرى التي تستخدمها المنظمة، ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية:

- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات.
- العقود والوثائق الرسمية.

- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.

- وتستخدم الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

- **الاتصال الإلكتروني Mediem Communication:**

وهوي نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الإلكترونية وأمثلة هذا الاتصال هي استخدام الحاسبات الإلكترونية في نظام المعلومات (Mis) أو طريقة (E-Mail) البريد الإلكتروني في المنظمة أو الفاكس.

وتتميز وسائل الاتصال الإلكترونية بالسرعة وبالكفاءة في الأداء مع تخفيض حجم الأوراق المتداول بين المنظمة وفروعها من خلال الشبكات المختلفة.

ويقارن المديرون القنوات المختلفة لاختيار أفضلها في عملية الاتصال وفي الواقع العملي لا يجب أن يعتمد المدير على وسيلة واحدة بل يجب أن تتعدد الوسائل يحسب أهمية الموضوع ووقته وتكلفته.(٨)

- **الاتصالات بين المشرفين- المرؤوسين:**

تعتبر الاتصالات بين المشرفين- المرؤوسين في التسلسل الهرمي للإدارة إحدى أساسيات العمليات التنظيمية، ولجعل هذه الاتصالات فعالة، يجب على أن لا يرغم العمال على القيام بمهام ليست من صميم عملهم، بل على العكس، يتحتم على الإدارة إشعارهم دائماً بأهمية وظائفهم ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وهذا يزيد الشعور بالرضا والقبول من جانب العمال. وكذلك من الأهمية بمكان أن تنقل المعلومات إلى العمال بلغة يسهل عليها فهمها، وبالتالي، ينبغي أن تنساب التعليمات من خلال قنوات الاتصال المعتادة إلى المشرفين بدون أن تفقد فحواها أو محتواها، ولكن من المهم أن لا توجد أي فجوة أو انهيار في الاتصالات على أي مصدر، وقد تحدث هذه الفجوة بسبب الفشل في إيصال أو استلام الرسائل أو التعليمات في المكان والزمان المناسبين.

وتصمم الإدارة الاتصالات بين المشرفين- المرؤوسين لاستلام المعلومات على المستوى العملياتي، وربما تشتمل هذه المعلومات على تقارير مثل تقارير الإنتاج، وتقارير المبيعات، وشكاوى العملاء، وتقارير مراقبة الجودة، ويجب أن توفر المؤسسة المناخ ونظام الحوافز اللازم لتشجيع مثل هذه الاتصالات، وبمقدورنا خلق مثل هذا المناخ باتباع سياسة "الباب المفتوح Open Door"، حيث يتيقن العمال من وجود المشرفين عليهم دائماً لمناقشة وحل مشاكلهم مما يشجعهم على المساهمة بأفكارهم القيمة لتحسين الفعالية التنظيمية.

وتتمثل أهداف الاتصالات بين المشرفين- المرؤوسين في ما يلي:-

١- إعطاء التعليمات والتوجيهات المحددة بشأن أداء وظيفة أو مهمة ما.

٢- إعطاء المعلومات بخصوص الإجراءات والممارسات التنظيمية.

٣- إعطاء التغذية الاسترجاعية للمرؤوسين بخصوص إنجازاتهم.

٤- تعريف المرؤوسين بأهمية وظائفهم بالنسبة للشركة أو المؤسسة.

٥- إعطاء المرؤوسين معلومات أيديولوجية لتسهيل تلقينهم أو تعريفهم مبادئ وسياسات وأهداف المؤسسة.

الاتصالات الشفهية مقابل الاتصالات التحريرية:

تعتبر الاتصالات الشفهية والتحريرية أكثر صور الاتصالات شيوعاً واستخداماً، ويستخدم المديرون عامة الاتصالات الشفهية أكثر من الاتصالات التحريرية، قد تحدث مشاكل أقل من الاتصالات الشفهية، وتتميز الاتصالات الشفهية بأنها اتصالات مباشرة وأكثر فعالية في حل الخلافات بين الموظفين، وربما تكون في صورة محادثة مباشرة أو خطاب.

ومن مزايا الاتصالات الشفهية ما يلي:

١- تعتبر الاتصالات الشفهية اتصالات مباشرة، وبسيطة، وأقل صور الاتصالات تكلفة ومضيعة للوقت.

٢- يمكن أن تخلق الاتصالات الشفهية روح التعاون والصداقة بين المديرين والعاملين.

٣- تتيح الاتصالات الشفهية فرصة طرح الأسئلة والاستفسار عن الأشياء الغامضة.

٤- تسمح الاتصالات الشفهية بالتفكير التلقائي.

أما عيوب الاتصالات الشفهية فهي:

١- لا يوجد سجل رسمي تدون فيه الاتصالات الشفهية.

٢- بالإمكان تفسير الكلمات المنطوقة بطريقة خاطئة أكثر من الكلمات المكتوبة.

٣- بالإمكان إضافة أو تشويه الرسائل الشفهية عند نقلها خلال التسلسل الهرمي للقيادة.

٤- لا يمكن نقل روح السلطة بفعالية في الرسائل والمعاملات الشفهية.

٥- الإجابات الفورية لا تعبر عن تفكير عميق.

لذا تعتبر الاتصالات التحريرية أكثر ملائمة، وتكون عادة في صورة خطابات، مذكرات، وبيانات، وتقارير رسمية، وكتيبات وتعليمات، وإرشادات، وإجراءات وسياسات، ويجب تغطية هذه المناطق كتابة بغية أداء وظائف المؤسسة بفعالية، وضمان وصول كافة المعلومات إلى كل مسئول.

ومن مزايا الاتصالات التحريرية فيما يلي:

١- بالإمكان استخدام الاتصالات التحريرية كدليل أو برهان لما حدث أو قيل.

٢- توفر الاتصالات التحريرية سجلاً دائماً للرجوع إليه مستقبلاً.

٣- تصاغ الاتصالات التحريرية بدقة وعناية أكثر.

٤- تقلل الاتصالات التحريرية من احتمالية سوء الفهم أو التفسير الخاطئ.

٥- توفر الاتصالات التحريرية الوقت عند الاتصال بأكثر من شخص في آن واحد.

٦- بالإمكان نسخ أو تصوير المعلومات بشكل واسع إلى أفراد أو أقسام كثيرة.

٧- الاتصالات التحريرية تعد أكثر اعتمادية وموثوقية عند نقل الرسائل المطولة المحتوية على بيانات ماليةِ أو معلومات عن الإنتاج... الخ.

٨- بالإمكان مراجعة الاتصالات التحريرية لأجل الدقة المتناهية، الأمر الـذي لا يتوفر دائماً في الاتصالات الشفهية.

أما عيوب الاتصالات التحريرية فهي كالتالي:

١- لا يمكن للمرسل التأكد من فهم المتلقي أو المستلم للرسـالة أو الاتـصالات التحريرية.

٢- بالإمكان تسرب الرسائل المكتوبة مما يفقدها أهميتها وفعاليتها.

٣- تؤدي الاتصالات التحريرية إلى الالتزام بالشكليات أو الرسميات في العلاقات بين الأشخاص.

٤- ربما لا يقرأ المتلقي أو المستلم الرسائل المكتوبة مطلقاً.

٥- بالإمكان أن تكون كتابة التقارير التحريرية المطولة مضيقة للوقت.[٩]

أنواع الاتصالات في المنظمة:

• الاتصالات الرسمية:

يقصد بالاتصال الرسمي (Formal) الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

• اتصال هابط (من أعلى إلى أسفل):

وهو الاتصال الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم، وتتـضمن عـادة القرارات والأوامر والتعليمات وقرارات العمل والتقارير المنشورة والإعلانـات ... الخ.

• **اتصال صاعد (من أسفل إلى أعلى):**

ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم، كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوى وتظلمات واقتراحات العاملين، ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال التقارير والاجتماعات والتليفون ... الخ.

• **اتصال أفقي:**

ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المؤسسة والإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات، ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات واللجان والمقابلات والمستندات المكتوبة.

• **الاتصالات غير الرسمية:**

وهذا النوع من الاتصالات يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة، وينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة أو إشباع حاجات مشتركة والاتصال غير الرسمي ممكن أن يكون أحد معوقات العمل إذا أخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة من قبل العاملين، وممكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها، والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف على مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها، ثم توجه الاتصالات غير الرسمية إلى الأهداف العامة، وفي جميع الأحوال يمكن اعتبار الاتصالات غير الرسمية ظاهرة طبيعية ولكن يجب على الإدارة أن تستفيد منها في تحقيق الأهداف العامة وليس في تحقيق الأهداف الشخصية.[١٠]

معوقات عملية الاتصال:

ينبغي تفسير فحوى المعلومات وفهمها، وفقاً لما يقصده مرسلها، وإلا لن تتحقق النتائج المرجوة، ويحدث انهيار في الاتصالات، وتوجد بعض العوائق الخارجية للاتصالات الفعالة مثل الضوضاء، والتوقيت السيئ، ونقص المعلومات، والغموض، وباختيار قنوات الاتصال السيئة أو الخطأ لإرسال المعلومات، والتي

من الممكن أن تؤثر على الاستلام الصحيح للمعلومات، بالإضافة إلى ذلك، توجد بعض العوامل الشخصية التي قد تفسر المعلومات بالطريقة التي يرغب المستلم في تلقيها وليس طبقاً لما يقصده المرسل بناء على الدوافع الشخصية ومشاعر الحب أو الكره لمبدأ ما أو الخلافات الشخصية بين المرسل والمستلم.

وتتأثر فعالية الاتصالات وفقاً لبعض خبراء الإدارة بميولنا الطبيعية نحو الحكم، والتقييم، والموافقة أو الرفض لبيان شخص أو جماعة أخرى، وهذا الميل نحو التقييم قد يغير معنى الاتصالات بأسرها، ومن ثم، لا يجب على الإدارة إزالة العوائق الخارجية فحسب، وإنما أيضاً على محاولة فهم مواقف المستلم وعندئذ يمكن الحصول على أقصى درجات الفعالية من الاتصالات.

ونعرض فيما يلي بعض المشكلات أو العوائق التنظيمية والعوائق بين الأشخاص التي تؤثر فعالية عملية الاتصال.

الضوضاء:

الضوضاء هي كل عامل خارجي يتعارض مع فعالية الاتصالات عن طريق صرف الانتباه أو حذف جزء من الرسالة أو تقليل قوة أو أهمية الاتصالات، ومن المصادر التي تساهم في زيادة عامل الضوضاء ما يلي:

- **التوقيت السيئ:**

يجب أن يختار المدير الوقت المناسب لإرسال رسالته أو تعليماته، ولا ينظر إلى اللحظة الأخيرة كي لا تفقد الرسالة فعاليتها، أو ينسى في خضم العمل اليومي الرسائل التي تتطلب اتخاذ إجراءات بشأنها في المستقبل.

- **قنوات الاتصال الخطأ:**

يمكن أن يساهم اختيار قناة الاتصال الخطأ في سوء فهم فحوى الرسائل، لذا ينبغي أن يقرر المدير أي قنوات الاتصالات ستكون أكثر فعالية سواء أكانت كتابة أو بالمحادثة التليفونية أو المحادثة وجهاً لوجه أو مزيجاً من تلك النماذج

وإذا تم الاتصال عبر المحادثة التليفونية، فينبغي على المدير توثيق هذه المحادثة بكتابة فحواها تحريراً.

- **المعلومات الناقصة:**

يجب أن تتسم المعلومات بالدقة، فالمعلومات الكثيرة جداً أو القليلة جداً تعد خطراً على الاتصالات الفعالة، وكذلك يمكن أن يقود الغموض أو استعمال الكلمات الغامضة أو ذات اللغة المعقدة إلى تفسيرات عديدة يتحتم تجنبها.

- **صرف الانتباه:**

ينبغي أن يدرك المدير أن صرف الانتباه في حالة الاتصالات وجهاً لوجه أو أثناء المحادثة التليفونية من الممكن أن يعيق العملية ويتعارض تماماً معها، لذا يتحتم على المدير تجنب مثل هذه العوائق أثناء عملية الاتصال.

- **الهيكل التنظيمي:**

بجب وضع سلسلة قيادية وقنوات اتصال واضحة وتحديد المسئولية والسلطة بوضوح تام عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فربما يتم إعاقة أو تشويه الاتصالات ما لم تكن قنوات الاتصالات محددة ومعروفة لجميع الموظفين.

- **حجم المعلومات الزائدة:**

تخلق التغييرات الدائمة في حياتنا، وفي مجتمعنا، وفي مؤسساتنا كمية كبيرة من المعلومات المراد معالجتها، ويحدث هذا عند استلام أفراد لمعلومات أكثر من التي بإمكانهم معالجتها مما ينجم عنه ارتباك في معالجة جميع المعلومات أو إهمال بعض المعلومات الهامة.

- **عوائق اللغة:**

يمكن وصف اللغة على أنها مجموعة من دلالات الألفاظ والرموز التي تستخدم لنقل معنى من شخص لآخر مثل اللغة العربية واللغة الإنجليزية... الخ، وتعد "رموز مورس" والرموز الرياضية لغات اتصالات أيضاً، وتحدث عوائق

اللغة بسبب اختلاف التفاسير الفردية للكلمات أو الرموز، لذا ينبغي تفسير الكلمات والفقرات بنفس معناها. وقد يحول اختيار الكلمات الخاطئة أو وضع فصلة (،) في المكان الخطأ من الجملة إلى تغيير المعنى المراد من الرسالة، ومن ثم نلجأ في كثير من الأحيان، على القول "أنا لم أعني هذا"، أو "لقد أخطأت في فهم رسالتي!"، وذلك بسبب الاختيار السيئ للكلمات، لذا ينصح في حالة وجود أدنى شك للتفسير الخاطئ للرسالة أن يتم التأكد من فحواها من المرسل نفسه، كما في حالة إعطاء عنوان بريدي في التليفون إلى شخص ما، فينصح المستلم أن يكرر العنوان للتأكد من صحته.

- **عوائق التغذية الاسترجاعية:**

تعتبر التغذية الاسترجاعية الطريقة الوحيدة للتأكد من التفسير الصحيح للرسائل، ومن المهم أن تولي عناية خاصة بالتغذية الاسترجاعية بهدف معرفة نتائج الاتصالات أو طرح الأسئلة لزيادة الاستفسار عن أي شيء غامض في الرسائل.

- **العوائق الحضارية:**

ربما تؤثر الفروق الحضارية على فعالية الاتصالات على نحو غير ملائم ولاسيما في الشركات المتعددة الجنسيات والمشروعات التي تتطلب عمالة أجنبية من دول متعددة، لذا يتحتم على الإدارة أن تدرك هذه العوائق الحضارية وأن تحاول الحد من تأثيرها المعاكس على فعالية الاتصالات بسبب تلك الفروق.

- **القدرة على فهم الرسائل:**

ترتبط القدرة على فهم الرسائل ارتباطاً وثيقاً بالاتصالات، إذ قد يفهم الأشخاص نفسي المواقف بطرق مختلفة، لذا يتحتم أن تدرك الإدارة الفروق في القدرة على الفهم، وأن تتخذ الخطوات اللازمة لفهم البيئة المحيطة، وينبغي على المدير الناجح أن يدرك تأثير العوامل المؤثرة على قدرة الفهم بالتفاعل مع

الآخرين، وأن يملك مقدرة التأثير على الآخرين، إذا اقتضى الأمر كي يتم تفسير الأحداث والمواقف بدقة وموضوعية قدر الإمكان.

فربما يقاوم موظف ما على سبيل المثال، رسالة ما بسبب فقد الثقة بينه وبين المدير نتيجة لخبرة سابقة، فإذا وعد الموظف بحافز أو ترقية لإنجازه عمل ما ولم يحصل على هذه الترقية، فمن الممكن أن يميل إلى تجاهل الرسائل كلما أمكن، ومن ثم، ينبغي على المدير اتخاذ الخطوات الضرورية لإزالة سوء الفهم السلبي بين الموظفين.

- **مصداقية المرسل:**

عندما يحظى المرسل بمصداقية عالية في عيون المستلم، فعندئذ، تحظى الرسائل بقبول وجدية أكثر من قبل المستلم، وإذا كان المستلم يكن الاحترام والتقدير للمرسل، فعندئذ يتم تفسير الرسائل بنفس معناها الذي يقصده المرسل والعكس صحيح.[١١]

عوامل نجاح عملية الاتصال:

إن العلاقات والنظم الاجتماعية عملية معقدة للغاية، ويقترح أن يكون النظام الاجتماعي على هيئة (شكل) للاتصال واللغة هي أقرب وسائل الاتصال وكم هي مرتبطة بالأفكار الاجتماعية والثقافية، فهي الأساس الذي يربط الناس ببعضهم على كل طبقات المجتمع من نطاق الأسرة وحتى الطبقات السياسية، فاللغة دائماً ما تعكس الاختلافات الاجتماعية والثقافية أحياناً تؤدي إلى سوء فهم ثقافي وعادة ما تستخدمها في الطقوس والشعائر، وبالتالي فاللغة هي نوع من الاتصالات التي ترتبط بالمجتمع.[١٢]

ويضاف إلى ذلك مجموعة من الأسس التي تجعل من الاتصال عملية مثمرة في المجتمع، ويمكن إيجاد هذه الأسس فيما يلي:

١- يجب أن تكون الاتصال مفهومة لجمهور المستمعين، فاستعمال اللغة الفصحى مثلاً مع جماعة الفلاحين قد يجد استجابة للصوت وموسيقته وليس لمعانيه بينما الحديث العادي الذي يستخدم لغتهم الدارجة يصل بالمعاني إليهم.

٢- لابد أن يبنى الاتصال على الخبرة السابقة للمرسل إليه أو المستقبل، فالحديث عن التركيب الكيماوي للقنبلة الذرية أو الهيدروجينية لا يفهمها سوى الذين سبق لهم معرفة الكيمياء والطبيعة وتركيب الذرة.

٣- يحسن الاستعانة بالرسالة السمعية والبصرية في تبسيط الصورة وتيسير توصيل المعلومات.

٤- إن العواطف المتقدمة تحول دون التوصل الفعال بين المرسل والمرسل إليهم فالحب الشديد والكراهية الشديدة والتعصب القوي كلها تحول دون التوصل الفعال.[١٣]

ويتوقف نجاح عملية الاتصال على نجاح كل عناصره في أداء الدور المطلوب منها، ويمكن تفسير هذه العوامل إلى كل من[١٤]:

- **عوامل تتصل بالمرسل (المصدر):**

يعد المرسل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي عملية اتصالية، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف، التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها، فعلى ضوء ما يتمتع به المرسل من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدد مصير عملية الاتصال برمتها.

ومن أهم العوامل الواجب توافرها في المرسل حتى يتحقق الاتصال الناجح ما يلي:

١- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله.

٢- أن تتوافر مهارات اتصالية عالية، من خلال مهاراته في عملية الترميز بأبعادها المختلفة، وذلك عن طريق استخدام عنصريها اللفظي وغير اللفظي، الأمر

الذي ينعكس على مدى قدرته في صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح، والمراعية في ذات الوقت لطبيعة المستقبل، من الناحية الفكرية الاجتماعية والنفسية، حتى تكون جاذبة ومفهومة بالنسبة له، وبالتالي توقع درجة تأثير عالية لها على المستقبل. كما يجب أن تتوافر لدى المرسل مهارة متابعة رد الفعل لدى المستقبل حتى يتأكد من تحقيق هدفه من الاتصال على النحو المأمول.

٣- حسن اختيار الوقت والزمان والوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل، والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها، حيث يشكل ذلك في النهاية منظومة متكاملة لنجاح المرسل في صياغة رسالته، وإرسالها، مع ضمان تأثيرها على المستقبل.

- **عوامل متصلة بالرسالة:**

عند إعداد الرسالة الاتصالية يجب مراعاة بعض الشروط لضمان استجابة المستقبل لها، ومن هذه الشروط:

١- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل، من حيث اهتمامه، ودرجة استيعابه، ومستوى إدراكه، وتلبية احتياجاته، حيث أن تأثير الرسالة هنا يتوقف على الفائدة المرجوة منها والجهد المبذول في استقبالها ومن ثم فهمها، والاستفادة منها.

٢- حسن صياغتها وتضمينها عنصر التشويق والإثارة، الذي يخاطب إدراك المستقبل، ويضمن قوة تفاعله معها، بالإضافة إلى حسن استخدام النسق الرمزي، بما يتلائم وهدف الرسالة، وطبيعة المستقبل لها.

٣- عوامل متصلة بالمستقبل:

المستقبل هو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تستقبل الرسالة، وتقوم بترجمة رموزها، وتفهمها في ضوء خبراتها السابقة وحاجاته، وكلما تشابهت خبرات المستقبل مع موضوع الرسالة، ازداد فهمها لها، ومن ثم ازدادت احتمالات نجاح عملية الاتصال، وسوف نتناول هنا العوامل المتصلة بالمستقبل.

١- يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته لرسالة، حين يقوم بتفسير رموزها طبقاً لهذا الإطار، باعتبار أن لكل فرد أو جماعة مجموعة مجن التصورات، والاتجاهات (الدلالات) تتحكم في سلوكه، وفي نظرته للأشياء، هذه التصورات مشتقة من بيئته وثقافته وشخصيته بشكل عام.

٢- مستوى الإدراك الحسي للمستقبل، والمتمثل في حواسه يمن سمع، وبصر، ولمس، وتذوق، باعتبار أنها الطريق إلى التعرف على الرسالة، فإذا كانت هذه الحواس معطلة لسبب أو لآخر، فإن ذلك يمثل عائقاً لا يمكن التغلب عليها، مهما بذل المرسل من جهد في إعداد رسالته.

٣- دافعية المستقبل إلى المعرفة، حيث أنه من الخطأ القول بأن المستقبل يدرك الرسالة بمجرد إرسالها، حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، كل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل، كلما سعى إليها هو بنفسه دون غيرها من الرسائل، فالإنسان هنا في مجال الإدراك لا يدرك ما هو موجود، وإنما يدرك ما يريد أن يستوعبه، ويحدث ذلك بشكل يتوافق مع حاجاته وقيمه، وعواطفه، وخبراته السابقة، واهتماماته المستقبلية وبالتالي فهو عند إدراكه للرسائل الاتصالية يكون انتقائياً، متوافقاً مع العمليات السيكولوجية والبناء السيكولوجي له، ليس إدراكاً عشوائياً، وبالتالي فإن هذا الانتقاء قد يحد من مجال تأثير عملية الاتصال.

٤- الظروف المحيطة بالمستقبل، حيث تدعم هذه الظروف من نوعية رسائل معينة، وتكسبها قوة وقدرة على التأثير.

- **عوامل متصلة بوسائل الاتصال:**

رسائل الاتصال متعددة ومتنوعة (الرمز، الشكل، اللغة المنطوقة، اللغة المكتوبة، رسائل غير لفظية... الخ)، ولكل من هذه الرسائل مزاياها وعيوبها،

وعلى ذلك فكلما توفر عدد من الرسائل أمام المرسل كلما ازدادت الفرصة أمامه لاستخدام الوسيلة المناسبة لرسالته، والتي تتناسب مع الهدف المقصود، وصياغة الرسالة، ومع طبيعة المستقبل وخصائصه، لذلك فإن التنويع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين، هذا من شأنه أن يساعد على إنجاح عملية الاتصال.

مهارات الاتصالات:

• معنى المهارة:

يعتبر الأساس المهاري أحد محاور الإعداد المهني للأخصائي الاجتماعي، كما يحظى موضوع مهارات الممارسة المهنية باهتمام المشتغلين بالخدمة الاجتماعية باعتبارها مهنة تطبيقية يتحدد دورها في التأثير في الآخرين والتفاعل معهم، لذا فهي تحتاج لممارس قادر على التأثير الإيجابي في الإنسان الذي يتعامل معه وليس لشخص أكاديمي نظري.

إذا كانت الطريقة تعني وسيلة عمل شيء، فالمهارة تعني القدرة على عمل هذا الشيء[١٥]، وهي درجة الكفاءة والجودة في الأداء، ومنها بأنها القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر.

ويتميز الأداء المهاري بما يلي:

١- نقص التنبؤ الذي يصاحب المحاولات الأولى للأداء.

٢- الاستغناء عن الأفعال والاستجابات الزائدة عن الحاجة.

٣- زيادة المرونة في الأداء.

٤- زيادة الثقة في النفس.

٥- زيادة الوجهة في تحسين الجهد ونمو اتجاه الرضا عن العمل والإقبال عليه.

٦- زيادة فهم العمل وإدراك العلاقات بين أجزائه مما يساعد على إدراك الأسباب الحقيقية لتحسين الأداء.

٧- الانتظام في الأداء والاحتفاظ بمعدل أداء على درجة كبيرة من الارتفاع.[١٦]

ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال:

- **مهارة التحدث:**

ويعني التحدث استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة (موضوع الحديث)، كما أن تعبيرات الوجه وحركات اليدين والرأس والجسد يمكن أن يعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث وعند التحدث مع شخص ما يجب أن يراعي طبيعة ونمط الطرف الآخر ودرجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

- **مهارة الكتابة:**

تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين وعند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الخطاء النحوية والإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.

- **مهارة القراءة:**

تعتبر مهارة القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال، حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة حيث يقوم بقراءة التقارير والمذكرات، فعليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعده في اتخاذ القرارات.

- **مهارات الإنصات:**

تعتبر مهارة الإنصات من أهم المهارات والتي تتضمن الاستماع إلى المحادثات التليفونية والاجتماعية واللجان... الخ، وبمعنى الإنصات المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وإعطاء الفرصة للآخرين للكلام وأن يكون الفرد صبوراً وأن يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية بصدر رحب.

- **مهارة التفكير:**

تعتبر مهارة التفكير سابقة وملازمة لكل عملية اتصال سواء كان مع الرؤساء أو مع المرؤوسين لأن قدر من التفكير يجب أن يصاحب مهارة التحدث والقراءة والكتابة والإنصات، ولذا كان التفكير مهارة ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا ينجح أي عملية اتصال من أي نوع.

- **مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:**

إن اختيار وسيلة اتصال مناسبة لا تعتبر كافياً بمفرده لضمان فاعلية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام هذه الوسيلة، فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن لك اتصالاً فعالاً.

ومن أهم هذه العوامل:

- معرفة الهدف من المقابلة.
- خصائص المستقبل.
- المظهر اللائق.
- الصوت الواضح الهادي.
- إتاحة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.
- الانتباه والتركيز للحصول على المعلومات المطلوبة.
- الالتزام بالوقت المحدد للمقابلة.

- **مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:**

قد تتوافر المعلومات في المنظمة، ولكن المشكلة في عدم توافر المهارة في الحصول عليها، وحتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة، فلابد من توافر مهارات التعامل مع الآخرين وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي يريدها.

• كيف يمكن للفرد أن يحسن مهارة الاتصال لديه؟

إذا أراد الفرد أن يحسن مهارات الاتصال لديه فعليه إتباع الآتي:

- حدد هدفك بوضوح سواء كان الاتصال كتابياً أو شفوياً مع تحديد الإجـراءات الرئيسية لهذا الهدف.
- اختيار أفضل وسائل الاتصال المناسبة للموقف.

* اتصال شفوي أو كتابي.
* رسمي أو غير رسمي.
* فردي أو جماعي.

- نظم رسالتك بدقة ووضوح:

يجب أن تكون المعلومات التي تقدمها مناسبة وكافية ودقيقة وواضحة ومتوافرة في الوقت المناسب.

- اسع للوصول إلى الأثر المرتد المطلوب.

* اختيار مدى فهم المستقبل العام لرسالة.
* تقييم الأثر العام للرسالة.

- قم بتنمية قدرتك على الإدراك والاستيعاب من خلال الممارسة المستمرة.
- الوضوح والدقة والترتيب في الحديث، وذلك من خلال استعمال المنطق في تسلسل الأفكار.
- كن حساس في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- التوافق بين ما تقول وما تفعل.

• **مهارات التعامل مع الآخرين:**

يتعامل المدير مع من يرأسه في السلم الوظيفي، وكذلك يتعامل الفرد مع جمهور مختلف من الناس، ولذا من الأهمية التعرف على طبيعة الرؤساء أو الجمهور وأنماطهم السلوكية، ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي

يحبذونها ومستوى التفاهم معهم... الخ. كما يمثل التعامل مع الآخرين فن القيادة والاتصال في إدارة الناس، ومن أهم مقومات الاتصال في فن التعامل مع الآخرين ما يلي:

- حدد الفكرة في ذهنك تماماً وبوضوح.
- نقل الفكرة إلى المتلقي (المستقبل).
- استعداد الطرف الآخر لاستقبال الفكرة.
- قدرة الطرف الآخر على فهم المعاني المقصودة.
- قدرة الطرف الآخر على تنفيذ ما جاء بالرسالة، وعندما تتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين بحيث عليك أن تكون:

* دقيقاً في نقل المعلومات وأعراضها بشكل مبسط وواضح.
* اختر الوقت المناسب لتوصيل المعلومات.
* اختر من الألفاظ ما يناسب الموقف.
* كن منتبهاً لما تسمع أو تقرأ أو تنصت جيداً واقرأ بدقة.
* اعرف بالضبط المعنى المقصود عندما تستقبلها.
* رتب المعلومات المستقبلية حسب أهميتها واربط بينها.
* افهم وجهة نظر محدثك.[١٧]

أهم طرق الاتصالات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

• الاجتماعات ومحاضر الجلسات:

وتقوم الاجتماعات الدورية للعاملين بدور هام في عملية الاتصالات.

• السجلات:

أن وجود سجلات منظمة لها أهمية كبرى في إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، فالسجلات أساسية في وضع سياسة المؤسسة والتعريف بالإجراءات

التي تتبعها، وعموماً فالسجلات أداة أساسية في إدارة المؤسسات، فلا يمكن أداء العمل بفاعلية بدونها.

- **إعداد التقارير:**

التقارير أنواع مختلفة، فهناك تقارير المؤسسة الشهرية وتقارير الأخصائيين ورؤساء الأقسام، وكتابة التقرير تحتاج إلى براعة ودقة في أدائها، ويلزم أن تهتم المؤسسة اهتماماً خاصاً بالتقرير السنوي، يجب على المؤسسة أن تأخذ في أعداد التقرير السنوي منذ بداية العام، فتعد البيانات تباعاً حتى لا يسقط منها شيئاً وحتى لا يأخذ الإعداد النهائي وقتاً طويلاً، ويجب تزويد التقرير بالإحصاءات، كما يجب تبويب التقرير بطريقة تجعل عرضه مستساغاً والتقرير السنوي يعتبر سجلاً لنشاط المؤسسة ونموه على مر الأعوام.

- **النشرات:**

تعالج النشرة موضوعاً من الموضوعات التي تتعلق بأعمال المؤسسة والتي تهم المشتغلون بشئون المؤسسة الاطلاع عليها- وقد تصدر المؤسسات الكبرى نشرة دورية شهرية تضم أخبار ومعلومات عن المؤسسة.

- **المنشورات الدورية:**

وهي وسيلة فعالة لتنظيم إجراءات العمل بالمؤسسة ويلزم ترقيم هذه المنشورات بأرقام مسلسلة مع بداية السنة المالية كما تدون هذه المنشورات في سجل خاص للرجوع إليها عند الحاجة.

- **الاستمارات:**

تحتاج مؤسسة الرعاية الاجتماعية إلى العديد من الاستمارات بغرض تسجيل العمليات المختلفة وإنجاز الأعمال وتسهيل عرض المعلومات، ويلزم ترقيم هذه الاستمارات الداخلية للمؤسسة بأرقام مسلسلة ليسهل استخدامها وتداولها.

• وسائل الإيضاح السمعية:

تشمل الأفلام وسجلات الصوت والراديو والتليفزيون والرسوم البيانية وسائر الوسائل السمعية والبصرية لبث الدعاية للمؤسسة، وكذا عرض الأفلام وإقامة المعارض في مقر المؤسسة لإبراز نواحي نشاطها.

ويلزم تزويد أقسام المؤسسة بأجهزة الراديو أو التليفزيون وذلك حتى تفيد هذه الوسائل في تثقيف أبناء المؤسسة أو نزلائها.

ووجود سينما بالمؤسسة تلعب دوراً هاماً في تثقيف النزلاء نتيجة عرض الأفلام الثقافية عليهم، وتستخدم الرسوم البيانية لتعطي القارئ صورة سهلة واضحة للمعلومات والحقائق عن مؤسسة الرعاية الاجتماعية، ويلزم إعداد هذه الرسوم ووضعها في أماكن واضحة في المؤسسة.[١٨]

المراجع المستخدمة

١- حسن عماد مكاوي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣) ص٤١.

٢- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، (القاهرة، سلسلة الإدارة في أسبوع، ٣، ٢٠٠١)، ص٩٣.

٣- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، ٢٠٠١) ص١٧٥.

4- Gerhard J., Hanneman, William J., Mcewen, Communication and Behavior, AD Isonwesley Publishing Company, 1975, DP.21

٥- محمد عبد الحميد: الاتصالات في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، (القاهرة، دار الكتب، ٢٠٠٠) ص٢٣.

٦- محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، (الإسكندرية، ١٩٩٩) ص٥٢.

٧- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، (مرجع سابق) ص ص٩٧-١٠٠.

٨- أمين عبد العزيز حسين: إدارة الأعمال وتحديد القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص ص١٨٠-١٩٠.

٩- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، (مرجع سابق) ص ص٩٧-١٠٠.

١٠- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق)، ص ص١٨١-١٨٢.

١١- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، (مرجع سابق) ص ص١٠٤-١٠٦.

12- Alon Han Coke: Communication, London, 1971, P.7.

١٣- غريب محمد سيد أحمد: علم اجتماع الاتصال والإعلام، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠) ص٢٦.

١٤- هالة منصور: الاتصال الفعال، (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٩.

١٥- محمد شمس الدين أحمد: العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، ١٩٨٢) ص١٣٨.

١٦- محمد عبد الحي نوح: الطرق المهنية لتنظيم المجتمع، (دار الفكر العربي، ط١، ١٩٩٨) ص١٣٤.

١٧- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق)، ص ص١٨٧-١٨٨.

١٨- رياض حمزاوي وطلعت مصطفى السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، (القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩٣) ص١٢٠.

المبحث الخامس

الرقابـــــة الإداريـــــة

- مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها.
- أهداف الرقابة.
- عملية الرقابة– النظام الرقابي.
- أنواع الرقابة.
- رقابة الميزانية.
- أساليب الرقابة الإدارية.
- الرقابة والأفراد.
- خصائص نظام الرقابة الفعال.

المبحث الخامس

الرقابـــــة الإداريــــــة

مدخل:

الرقابة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة تمارس على جميع المـستويات سواء كان ذلك على مستوى رئيس قسم أو رئيس شبة أو مدير عام أو رئيس هيئة ولها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية والتي يستطيع المدير من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقاً لما هو مخطط لها، وإذا كان هناك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب، ولذا فلا تعني الرقابة الإدارية تـصحيح الأخطاء وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعاليــة في العمل. وقد تكون الرقابة داخلية، حيث تمارس من خلال المشرفين والمديرين داخل المنظمة، وقد تكون من خارج المنظمة رقابة خارجية تمارسها الـسلطات الخارجية مثل أجهزة الرقابة المركزية على مستوى الدولة.

مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها:

وتعرف الرقابة الإدارية بأنها "عملية قيــاس النتــائج الفعليــة بالأهــداف الموضوعية، وعلى هذا لا تعد الرقابة مجرد التحقق من أن الأعمال تسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة وإنما التأكد من أن هذه الأعمــال تــؤدي بأفضل الطرق ولا تقتصر على مجرد اكتشاف الأخطاء والانحرافات وإنما البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الأخطاء والانحرافــات والتوصــل إلــى الوسائل التي يمكن أن تجد هذه الحلول.(١)

وتعتبر الرقابة إحدى وظائف المدير التي يستطيع عن طريق ممارســتها التحقق من أن العمل الذي تم فعلاً طبقاً للخطة الموضوعة مسبقاً (وظيفة التخطيط) وعلى أساس التوجيهات والتعليمات المنظمة للعمل داخل المنظمة (وظيفة التوجيه) وعلى هذا فإن الوظيفة الإدارية للرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس هذه الأعمال.(٢)

وينظر البعض إلى الرقابة على أنها تدور حول المسائل المالية فقط وهو ما ليس صحيحاً، فالرقابة عملية تتعلق بكافة أنشطة الإدارة من أعمال فنية وأعمال المشتريات والتوظيف والموازنة والحسابات وكافة أوجه النشاط الأخرى.(٣)

ونخلص مما سبق إلى أن الرقابة الإدارية عبارة عن مجهود منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة، وتصميم ينظم التغذية العكسية للمعلومات، ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة سلفاً، وتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات وقياس دلالاتها، واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المشروع تستخدم بأكثر الطرق الممكنة كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المشروع.(٤)

ويشدد هذا التعريف بشكل أساسي على أن الغرض من الرقابة هو تحقيق الأهداف التنظيمية عنت طريق إنجاز الاستراتيجيات المحددة مسبقاً من أجل الوفاء بأي احتياجات يستوجب القيام بها بشكل جيد، وبمعنى آخر تحافظ الرقابة على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد توافق الأداء الفعلي مع الأداء المقصود والمخطط الذي يقود إلى تحقيق الأهداف، وتتضمن الرقابة إنجاز العمليات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالطريقة الصحيحة وعلى يد الأشخاص المناسبين.

ولا يمكن المغالاة في التأكيد على أهمية وظيفة الرقابة، حيث تزداد أهميتها بصفة خاصة بسبب العوامل التالية المألوفة لدى جميع المناصب التنظيمية:

١- عندما ينمو حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها، تصبح إدارتها معقدة بشكل متزايد، ولهذا تصبح هناك حاجة ماسة لنظام مراقبة فعلي بغية بتنسيق النشاطات وتحقيق التكامل.
٢- تعد الرقابة عنصراً ضرورياً لمراجعة مدى التقدم في إنجاز الأعمال والنشاطات والخطط وإجراء التعديلات اللازمة في حالة حدوث أي انحراف في التخطيط.
٣- يفيد عناصر الرقابة في مراجعة نتائج أداء المرؤوسين في حالة الإدارة اللامركزية.

٤- تؤثر الأحكام العشوائية على أداء الموظفين إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي إلى انخفاض الروح المعنوية لهم، وتفيد الرقابة في تقليل فرص الأخطاء في الحكم، وبالتالي تجعل العوامل التنظيمية أكثر استقراراً مما يعـزز الـروح المعنوية للموظفين.

أهداف الرقابة:

تحقق الرقابة عدم أهداف هي:

- مساعدة الإدارة على اكتشاف المشكلات في وقتها، ومن ثم اتخاذ الإجـراءات الصحيحة في الوقت المناسب.
- تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبناؤه على أساس سليم.
- تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمـة ومن ثم تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تنشيط دوافع العاملين لبلوغي المستويات المقررة للأداء.
- تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الخطاء عند ظهورها، وفي النهاية فإن أهـداف الرقابة لن تتحقق إلا من خلال نظام رقابي فعال.(٥)

عملية الرقابة:

الرقابة هي عملية تقيس الأداء الحالي بشكل مستمر بقصد التأكد من إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وبينما يتم تأسيس النتائج المرجوة بواسطة عملية التخطيط، يتم قياس الأداء بواسطة مقاييس عناصر نظام الرقابة وتقع هذه العناصر بـشكل أساسي تحت أربعة مراحل متميزة هي:

- الأهداف المحددة مسبقاً.
- قياس الأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

• **الأهداف المحددة مسبقاً (وضع معدلات ومعايير الأداء):**

أنها جزء من عملية التخطيط تستو جب وضع مقاييس للأداء المتوقع، وتضع أي شركة أو منظمة أهدافاً لها تتمثل في الربحية والتجديد وإشباع احتياجات العملاء، وتستطيع أن تترجم هذه الأهداف في شكل معايير كمية أو وصفية تستطيع من خلالها قياس مدى تحقيق الأهداف أم لا، حيث تتمثل المعايير في أهداف على كل المستويات الإدارية يمكن الوصول إليها، والمعايير توضع لأي نشاط داخل المنظمة سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة سواء كانت منظمة إنتاج أو أنظمة مالية أو أنشطة قانونية.

ومن المعايير الكمية التي يمكن قياس الأداء في مقابلها ما يلي:

- **المعايير الزمنية:** توضع الأهداف على أساس مدة زمنية محددة لإنجاز مهمة معينة مثل الوحدات المنتجة في الساعة الواحدة أو عدد الصفحات المطبوعة في الساعة الواحدة أو عدد المكالمات التليفونية في اليوم الواحد.
- **معايير التكاليف:** وهذه المعايير تبين المبالغ المالية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج ما.
- **معايير الدخل:** وترتبط هذه المعايير بالحوافز المالية المكتسبة بسبب أداء نشاط ما مثل حجم المبيعات في الشهر.
- **معايير الأسهم في السوق:** يمكن ربط هذا الهدف بالنسبة المئوية لمجموع الأسهم التي تود الشركة المحافظة عليها أو اكتسابها، فقد ترغب الشركة في زيادة أسهمها في السوق بنسبة ٤% سنوياً.
- **الإنتاجية:** تعتبر أهداف الإنتاجية أساس الفعالية العملياتية، ويجب وضعها على أساس الأداء السابق، ودرجة الميكنة المتوفرة، ومهارات الموظفين والتدريب المطلوبة، والحوافز الدافعة للموظفين، وبالإمكان قياس الإنتاجية على أساس الوحدات المنتجة للفرد في الساعة الواحدة.

- الربحية: بالمقدور التعبير عن الربحية بنسبة الأرباح الصافية إلى المبيعات، وتوضع هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التكلفة للوحدة الواحدة والأسهم في السوق وحجم النشاط التجاري.

- **العائدات من الاستثمارات:** تعد العائدات من الاستثمارات معايير شاملة ومفيدة لأنها تشتمل على مظاهر النشاطات أو المشروع التجاري مثل المبيعات، ورأس المال المستخدم، ورأس المال المستثمر، وعدد الأشخاص المستأجرين، ومستويات الجرد خلال مدة معينة، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف التسويق وتكاليف النقل... الخ، أنها الدخل الصافي إلى رأي المال المستثمر.

- **المعايير الشخصية الكمية:** من الممكن قياس الروح المعنوية، وإخلاص العاملين للمؤسسة ببعض المعايير الكمية إلى حد ما مثل عدد الأشخاص المستأجرين للاستعاضة عن العمال المتخلفين، وعدد حوادث العمل، والغياب عن العمل، وعدد الشكاوى وجودة العمل.

- **قياس الأداء:**

يجب الشروع في الخطوة الثانية من عملية الرقابة والمتمثلة في الإشراف على وقياس الأداء الحقيقي حالما يتم وضع الأهداف والمعايير، والإشراف والقياس عمليات مستمرة وتتضمن جمع البيانات التي تمثل الأداء الحقيقي للنشاط بقصد مقارنة المواد المنجزة فعلاً مع المراد إنجازها أصلاً.

وينبغي قياس الأداء الحقيقي بالوحدات، ويتحتم اختيار وحدة القياس بعناية بحيث تكون محددة ومنتظمة ومتماثلة ومتجانسة في جميع مراحل عملية القياس، وقد يعتمد اختيار وحدة القياس أيضاً على السرعة المطلوب بها الحصول على البيانات الرقابية، وإلا فإني أي تأخير في عملية القياس قد يؤخر اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

وهناك خمسة أساليب للتقييم، هذه الأساليب هي:

١ - الجهد:

تكمن الفكرة وراء تقييم الجهد في قياس الدخل JNPUT أو "المعطيات" بغية رؤية كفايته لمقابلة الأهداف الموضوعة. فعلى سبيل المثال تبين عدد أسرة المرضى في المستشفى ما حجم العناية الطبية الممنوحة لهم. وبالمثل يمكن قياس الأداء لشركة توظيف مثلاً بإحصاء عدد المقابلات التي أجريت للمتقدمين لطلب الوظائف. ولكن، مع ذلك يعد قياس الدخل مقياساً ضعيفاً للنتائج لأنه ببساطة لا تعني عدد الأسرة في المستشفى جودة الخدمات الطبية المقدمة.

٢- الفعالية:

كما ذكرنا في النوع الأول من التقييم، لا يفي تقييم عناصر الدخل بنقل درجة الفعالية والنتائج، وبالاستطاعة حل هذه المشكلة بقياس الناتج، ولكن، ومع ذلك، تعد درجة الفعالية درجة نسبية إذ لا توجد قيمة محددة مرتبطة بها.

٣- الوفاء بالمراد:

هي نسبة الناتج إلى الطلب، وتعتبر مقياساً مفيداً إذا أمكن تحديد الطلب والناتج تحديداً دقيقاً، ولكن تحديد الطلبات أو الاحتياجات أمر بالغ الصعوبة.

٤ - الكفاية:

تربط الكفاية بين الناتج Out Put والدخل JNPUT فيما يتعلق بالكفاءة، فمن الأفضل القيام بإنتاج كميات أكبر بنفس حجم الدخل أو القيام بإنتاج نفس الناتج بدخل أقل، وتفيد معايير الكفاية في مقارنة نفس العملية عند نقطتين في وقت محدد أو عمليتين مختلفتين بنفس الناتج.

٥ - العملية:

وتربط بين العمليات الأساسية التي تحول الجهد إلى ناتج أو الدخل إلى ناتج، وتتعامل مع الناتج باعتباره وظيفة دخل كي يمكن التركيز على تقييم الميكنة

التي تحول الجهود إلى نتائج وليس بالأحرى التركيز على الجهود ذاتها، وسوف يساعد فهم الميكنة على موضع ناتج المؤسسة بالنسبة لدخل معين، ولكن ينبغي فهم العملية جيداً لتغدو أكثر فعالية.

- **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع (مقارنة الأداء بالمعايير):**

وتعد هذه المقارنة المبدأ الفعال من العملية، فالمبدآن السابقان- وضع الأهداف وقياس الأداء- أجزاء أولية من العملية، وتقع مسئولية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع على عاتق الإدارة، وتكون هذه المقارنة أقل تعقيداً إذا كانت وحدات القياس للمعايير المموعة والأداء المقاس متماثلة ومحددة المقدار، وتصبح أكثر تعقيداً عندما تتطلب المقارنة تقييمات شخصية.

وتبين هذه المقارنة لنا أي أخطاء أو انحرافات إيجابية أو سلبية في العملية الموضوعة أصلاً، وسبل تصحيح تلك الانحرافات، وكذلك لا ينتج عن هذه المقارنة تصحيح الانحرافات فقط وإنما أيضاً تضمن تطبيق الخطوات أو الإجراءات الوقائية التي ترشد إلى إتباع الطرق الصحيحة في المستقبل.

- **طرق عرض المقارنة والنتائج:**

هناك أربعة طرق وأساليب لعرض نتائج المقارنات وهي:

١- طريقة السرد.

٢- طريقة الإيجاز.

٣- طريقة الرسم البياني أو التخطيطي.

٤- النموذج الرياضي مع تحديد علاقات المتغيرات المتبادلة.

١-طريقة السرد:

وهذه الطريقة مرغوبة ومفيدة، حيث لا غنى عن التقديرات والافتراضات الشخصية، وقد تكون هذه الطريقة في صورة تقرير مكتوب أو تقدير للعوامل المتغيرة المؤثرة مثل الروح المعنوية، والإخلاص والولاء وفعالية الموارد البشرية،

ومن الصعوبة قياس هذه العوامل المتغيرة أو عمل تقييم موضوعي لها. وكذلك لا غنى عن طريقة السرد عند قياس أو مراقبة المتغيرات البيئية مثل الظروف الاقتصادية العامة، والسياسات الحكومية وتأثيرها على استراتيجيات المشروعات التجارية المخططة، وربما تشتمل هذه التقارير المكتوبة على مخططات بيانية أو رسومات توضيحية مساندة.

٢-طريقة الإيجاز:

وتعد هذه الطريقة أبسط طرق المقارنة وأكثرها شيوعاً على الإطلاق، حيث يتم فيها عرض مقاييس الأهداف وتقديرات الأداء جنباً إلى جنب بوحدة القياس المختارة، وربما أيضاً يتم عرض الانحرافات بين مقاييس الأهداف وتقديرات الأداء بالنسب المئوية، وتفيد هذه الطريقة بصفة خاصة عندما تكون العوامل المتغيرة المؤثرة محدودة وقابلة للقياس.[٦]

٣-طريقة الرسم البياني أو التخطيطي:

وتصور هذه الطريقة العلاقة بين العوامل المتغيرة المقارنة والتي تعد أساساً القيم الحقيقية والمنشودة، وتصور بعض العلاقات بشكل أفضل عند تعرضها في صورة نماذج أو مخططات بيانية.

٤-النموذج الرياضي مع تحديد علاقات المتغيرات المتبادلة:

وهذه الطريقة فعالة ومفيدة عندما ترتبط العوامل المتغيرة المقارنة بعلاقات معقدة، وتساعد هذه النماذج على تحويل العلاقات المعقدة بين العوامل المتغيرة الكثيرة إلى معدلات سهلة قابلة للقياس والحل.

أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية، والرقابة الداخلية تتم داخل المنظمة وهي التي سوف تركز عليها أما الرقابة الخارجية فتقوم بها السلطات

الخارجية مثل الأجهزة المركزية، ففي جمهورية مصر العربية يوجد الجهاز المركزي للمحاسبات والرقابة الإدارية وزارة المالية ولكل منها اختصاص في مجال الرقابة الخارجية.

ويمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى الأنواع التالية[٧]:

- **الرقابة المسبقة:**

وتتم الرقابة المسبقة قبل بداية العمليات والأنشطة في الشركة وتشمل المسبقة مراجعة كل من السياسات والإجراءات والقواعد الموضوعية، وذلك التأكد من الأنشطة المخططة وفقاً للتنفيذ الذي سوف يتم، وعلى سبيل المثال يتم فحص المواد وتدريب العمال قبل بداية الإنتاج.

والهدف من إجراء الرقابة المسبقة منع وقوع المشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافيها.

- **الرقابة الجارية:**

وتتم هذه الرقابة أثناء التنفيذ وذلك من خلال نظام الرقابة والغرض من الرقابة متابعة التنفيذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مثال إذا وجد المدير أثناء رقابة الإنتاج أخطاء في طريقة وأسلوب الإنتاج مما يؤثر على كفاءة الإنتاج، فإن الأمر يحتاج إلى إجراء تصحيحي في عمليات وأساليب وهكذا.

- **الرقابة اللاحقة:**

وتتم هذه الرقابة بعد إنهاء العمل أو الإنتاج وذلك من خلال جمع معلومات الأداء الفعلي وتحليل هذه المعلومات والوصول للنتائج وهل هي مطابقة كما هو أم لا، سواء من حيث كمية الإنتاج أو جودته أو دقته أو تكلفة الوحدة، ويعتبر هذا عاملاً مهماً في الرقابة اللاحقة حيث لا يجب أن يمر وقت بين نتائج الأداء الفعلي وتحليل هذه النتائج.

- رقابة الميزانية:

الرقابة من خلال الميزانية تعتبر أحد العناصر الهامة الشائعة الاستخدام في الرقابة الإدارية، حيث أنها تربط الرقابة المسبقة بالرقابة الجارية بالرقابة اللاحقة في الشركة أو المنظمة، وتبدأ رقابة الميزانية بوضع تقديرات. فعلى سبيل المثال في الشركات الصناعية تبدأ التقديرات بتقدير المبيعات وتوقع الدخل الصافي وتقدير المصروفات وحجم المبيعات الذي يحقق الربحية، ويتم ذلك من خلال جمع بيانات ومعلومات بين التوقعات المستقبلية للشركة وللصناعة والعملاء، ويتم تحليل هذه المعلومات للوصول إلى حجم المبيعات المتوقع، ويجب في رقابة الموازنة أن تحدد الفترة التي يتم وضع الموازنة عنها والتي تستخدم في عملية التخطيط والرقابة وتتم الرقابة من خلال الميزانية بعد مراحل وهي[٨]:

- تقدير حجم المبيعات المتوقع.
- مراجعة المبيعات الفعلية على المتوقع.
- تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها.
- اتخاذ قرارات تصحيحية إذا لزم الأمر.

علامات الرقابة غير الملائمة أو الفاعلة:

تحدث أعراض الرقابة غير الملائمة بصفة عامة بسبب العيوب التنظيمية لا العيوب الميكانيكية الأخرى، ومن علامات الرقابة غير الملائمة أو الفاعلة ما يلي:

- **الانخفاض غير المتوقع في العائدات أو الأرباح:**

ربما يحدث هذا الانخفاض بسبب وجود مشكلة في المحاسبة أو ببساطة لعدم التقيد بالجودة والكميات والعناصر التدريجية مما ينجم عنه انخفاض في المبيعات.

- **انخفاض مستوى الخدمة وكثرة شكاوى العملاء:**

تؤدي كثرة شكاوى العملاء بشأن جودة المنتج أو الخدمة إلى انهيار الشركة أو بقاءها في المنافسة بالكاد، وتعد كيفية تعامل الشركة مع شكاوى العملاء مقياساً

لمعرفة تطبيق عملية الرقابة من عدمه، ولهذا السبب ذاته تطبق معظم الشركات سياسة "العميل دائماً على حق" وتأخذ الشكاوى بعين الاعتبار.

- **استياء الموظفين:**

ويظهر هذا جلياً في زيادة استقالات الموظفين أو كثرة الشكاوى أو ارتفاع معدلات الغياب.

لذا ينبغي أن تعمل الأداة على خلق بيئة عمل تزيد من إخلاص وولاء الموظفين للمؤسسة.

- **عجز أو نقص رأس المال العامل غير الضروري:**

ويحدث هذا العجز بسبب عمليات الجرد الزائدة، ويظهر بجلاء فقدان السيطرة على الموقف وبالتالي يجب دراسة أسباب المشكلة بعناية فائقة وإيجاد الحلول المناسبة بغية الاستخدام الأمثل لرأس المال.

- **العمليات غير المنظمة:**

ويظهر هذا بجلاء في طريقة سير العمل العقيمة ونقص الفعالية العملياتية، وبالتالي زيادة تكاليف وزمن الإنتاج، ويخفض العمل الورقي أيضاً من وضح التعليمات والعمليات، ومن ثم يجب خفض العمل الورقي إلى الحد الأدنى.

- **علامات الفقد وعدم الفعالية والتكاليف الزائدة:**

وتنتج هذه العلامات عن الإهمال الميكانيكي من جهة أو عن انخفاض التزام العمال أو انخفاض الروح المعنوية التي من الممكن أن تستشري في نظام الرقابة التنظيمية بأسرها من جهة أخرى.

خصائص نظام الرقابة الفعال:

يعتمد نظام الرقابة الفعال على متطلبات أساسية لتحقيق الرقابة الفعالة هي:

- **أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط:**

يجب أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط، حيث أن النظام الذي يلائم الشركات الكبيرة قد لا يلائم الشركات الصغيرة، وبالعكس ما يتناسب مع إدارة الإنتاج لا يتناسب مع الإدارة المالية، كما أن النظام الرقابي يختلف داخل نفس الإدارة الواحدة.(٩)

- **وضع معايير مقبولة وممكنة الحصول:**

تعمل عملية الرقابة بفعالية إذا كان هناك دخل أو معطيات ملائمة من العاملين المتوقع منهم التوافق مع هذه المعايير عند وضعها، ويجب أيضاً أن تتناسب معايير الرقابة مع الوظيفة وأن تبدو أسباب نظام الرقابة مقبولاً لهؤلاء الذين سيتقيدون به، فينهض العاملون، ويجب على الإدارة أيضاً الأخذ في الاعتبار مشاعر ومواقف الموظفين عند إجراء عمليات الرقابة.

- **إنشاء الاتصالات الفعالة والدقيقة والمناسبة بين الإدارة والموظفين:**

لجعل أي نظام رقابي فعالاً، لابد وأن يتم إيصال المعلومات بخصوص الانحرافات إلى الإدارة والعاملين في أسرع وقت ممكن، ويجب أن تتسم هذه المعلومات والتغذية الاسترجاعية بالدقة وذلك الاعتماد الناتج على دقة دخل المعلومات، ويلزم أيضاً أن يتم تجميع المعلومات بشأن الانحرافات بسرعة بالغة، فالوقت ينقضي بسرعة أيضاً بين وقوع الانحراف واتخاذ القرار التصحيحي، وشروع المديرين في جمع المعلومات ذات الصلة، وعمل التحليل المستقصي لأسباب الانحراف، ورفع التقارير اللازمة، واختيار طريقة الحل الصحيحة وتوظيف أو استخدام هذا القرار الصائب ومن ناحية أخرى يجب خفض هذا الوقت إلى الحد الأدنى قدر الإمكان.

- **المكافأة على إنجاز المعايير والأهداف الموضوعة:**

من الممكن أن يعمل نظم الرقابة بشكل أفضل إذا كان الموظفون يتحملوا مباشرة مسئولية إنجاز المعايير والأهداف الموضوعة وينالوا التقدير اللازم عن

مساهماتهم، إذ يعزز التقدير من معنوياتهم ويحثهم إيجابياً على تحقيق الأهـداف التنظيمية العليا، وربما يكون هذا التقدير في صورة حوافز مالية أو غيرها.

إن أفضل وسائل أساليب الرقابة الفعالة هي تطوير روح التعاون والمشاركة والإحساس بالمسئولية، ومراقبة الذات، وضبط النفس، مما ينجم عنه الرضاء عن الذات الذي يحث الموظف على الانهماك في العمل والاهتمام بالأداء الفعال.(١٠)

• سلامة معايير الأداء:

بحيث يقوم نظام الرقابة الفعال على معايير أداء سليمة وأكثر فعالية فـي القياس وتعبر عن النواحي الكمية والوصفية وتكون واضحة ودقيقة وأن تكـون شاملة لكل جوانب النشاط في الشركة أو المنظمة.

• أن يعمل النظام على سرعة الإبلاغ عن الأخطاء:

من خصائص النظام أن يبلغ النظام عن الأخطاء بمجرد ظهورها وقبـل تفاقم أضرارها.

فمن الضروري أن يتعرف المدير على كيف تسير الأمور في التنفيذ بـل من المرغوب فيه أكثر معرفة ذلك قبل وقوع الخطأ.

• أن يكون مقبولاً من العاملين:

إذا كان النظام مقبولاً من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فالنظام المقبول يحقق فعالية عالية في الرقابة، ويجب أن يؤكد الجانب الإيجابي في التـصرفات أكثر من الجانب السلبي عن الأفراد، ولذا يجب أن تكون المعايير مقبولـة مـن جانب المستفيدين لها، وهذا يمثل مبدأ المشاركة في الإدارة تخطيطـاً وتنظيمـاً ورقابة.

• أن يكون النظام موضوعياً:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة، وليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأدوات والأساليب شخصية فإن المدير قد يتـأثر فـي

الحكم على الأداء، ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها.

- **أن يكون النظام الرقابي مرناً:**

من خصائص النظام الرقابي أن يكون مرناً مع قدرته على الاستمرار إذا استطاع مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف المتغيرة، بحيث يمكن تعديله إذا تغيرت ظروف التنفيذ.

- **تعدد الطرق المستخدمة في النظام:**

من خصائص النظام الرقابي الفعال أن تتعدد بداخله الطرق والأساليب المستخدمة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد.

فيمكن استخدام معايير مباشرة ومعايير غير مباشرة وطرق كمية وغير كمية داخل النظام الرقابي الفعال.

- **أن يكون النظام اقتصادياً:**

وهذا يعني أن يكون العائد منه يفوق تكلفته أو يأويها ومسألة الاقتصاد في النظام مسألة نسبية تتوقف على طبيعة النشاط الذي يتم مراقبة وحجم المنظمة والخسائر المحتملة في حالة عدم وجود رقابة، ولكن بصفة عامة يمكن القول أنه لا معنى أن يبذل المدير جهداً كبيراً في اكتشاف سبب الخطأ البسيط مما قد يعطل العمل ويزيد من تكلفته بشكل كبير.

- **أن يشير النظام إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء:**

فالنظام الفعال للرقابة هو الذي يكشف الأخطاء أو الانحرافات ويبين مكان حدوثها ومن المسئول عنها وما الذي يجب عمله لتصحيح هذه الأوضاع.

• أن يكون النظام واضحاً وقابلاً للفهم:

. من الخصائص الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام في الرقابة مثل الخرائط والرسوم البيانية والأدوات الرياضية والإحصائية، ولكن إذا لم يتوفر لدى القائمين يعلى تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها.[١١]

المراجع المستخدمة

١- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، (مرجع سابق) ص٣٠.

٢- كمال حمدي أبو الخير: العملية الإدارية والتطبيق الإداري، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧) ص٢٦٣.

٣- حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٣) ص١٨٩.

٤- محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، (القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط٣، ١٩٩٢) ص٢٦٢.

٥- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص١٨.

٦- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص ص ١٧٤-١٧٩.

٧- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص ص٢٠٠-٢٠١.

٨- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص ص ١٨٠-١٨١.

٩- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص٢٠٥.

١٠- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، (مرجع سابق) ص١٨٩.

١١- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (مرجع سابق) ص ص٢٠٨-٢٠٩.

المبحث السادس

اتخـــاذ القـــرارات

- القرار وعناصره.
- عملية اتخاذ القرار.
- بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- مراحل صنع القرار.
- خصائص القرارات الإدارية.
- نوع القرارات.
- نظريات اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إرشادات لأجل صنع القرارات الفعالة.
- الإحجام عن اتخاذ القرارات.
- الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- أهمية اتخاذ القرار.
- المشكلات الإدارية في مجال اتخاذ القرار.
- الجوانب السلوكية في مجال اتخاذ القرار.

المبحث السادس

اتخـــاذ القـــرارات

مدخل:

يعتبر صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي.

ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلـى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين من تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث، وحيث أن ثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Tchin.[١]

واتخاذ القرارات لهو الاختيار والمحك للإدارة، فقدرتك على الوصول إلى الخاتمة الصحيحة فيما يجب أن تفعله في موقف ما وشجاعتك في تقديره، ومهارتك في إقناع الآخرين قبول قرارك الذي اتخذته، لهي العوامل الثلاثة التي تبني نجاحك في القيادة.[٢] فعملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، حيث أن المدير بدون اتخاذ قرار لا يعتبر مديراً، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطـيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة، وعند وضع الأهداف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق لتشغيلها.[٣]

وعندما تصنع الإدارة التنظيم الملائم فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يوجه المدير مرؤوسيه فإنه يتخذ مجموعة من القرارات التي تعمل على تنسيق مجهوداتهم واستثارة دوافعهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم. كما تتخذ الإدارة قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجريها على الخطة، وهكذا يجرى اتخاذ القرارات في دورة مستمرة كلما استمرت العملية الإدارية نفسها.[٤]

القرار وعناصره:

يؤكد الكثيرون على أن عملية اتخاذ القرار تكمن في وجود البدائل، فوجود البدائل يوجد مشكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين هذه البدائل، فإذا لم يكن هناك بدائل لما كان هناك مشكلة، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي ليس في حاجة لاتخاذ القرار.

ولقد احتلت مفاهيم صنع القرار وتنوعت باختلاف التخصص المهني لصاحب المفهوم، ومن هذه المفهومات صنع القرار في القانون الإداري، حيث يعني العمل القانوني الصادر من جانب واحد يتسم بطابع السلطة العامة، ويحدث آثاراً قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديداً أو تعديل وإلغاء وضع قانوني قائم.[٥]

وما السياسات والبرامج التي توضع في شتى مجالات الحياة داخل المجتمع ما هي إلا نتيجة قرارات اتخذ بشأنها وما القرارات إلا سلسلة متصلة من القرارات ببعضها البعض، وكل قرار يتبعه سلسلة من القرارات إلى الحيز الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً وكل قرار بسيط يتبعه قرار إلى أن ينفذ، وبذلك فالقرارات لا تقتصر على المستويات العليا فقط بل تمتد إلى كافة المستويات.[٦]

وهناك من يرى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية منظمة، حيث أن أي قرار ما هو إلا نتاج نهائي لمحصلة مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة، ومن ثم ينظر للقرارات على أنها النتاج الجماعي وليس نتيجة لرأي شخص.[٧]

كما أن هناك من يرى أن اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عملية فرعية، وهي البحث Research والمفاضلة أو المقارنة Labor Comperisonment والاختيار Choice.[٨] كما يعرف القرار في علم الإدارة بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ.[٩]

وفي ذلك يعرف المدير أحياناً بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات، ولذا يعتبر بعض الكتاب بأن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات، ويقضي المدير معظم وقته في اتخاذ القرارات أو التحضير لها.

ومن خلال هذه التعاريف نستطيع القول بأن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا وسيلة اختيار واعي لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائداً أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة.

عناصره القرار:

ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار الإداري نرى أن عناصره تتألف من:

١- **وجود مشكلة:** أي أن يجد الإداري أن مشكلة تواجهه تتطلب حلاً.

٢- وأن هناك بدائل مختلفة، أي أن هنالك طرقاً مختلفة تتوفر أمام الإداري. لينتقي منها أجدرها، أما إذا كان هنالك طريقاً واحداً، فإن ذلك يعني أنه لا ضرورة للمفاضلة بل سنكون ملزمين في البديل الواحد.

٣- هدف يسعى إلى تحقيق متخذ القرار ويتمثل في تحقيق أقصى عائد أو أقل كلفة.

٤- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل، إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل أو دون وعي وإدراك وتفكير، فإنه فقد تلك الصفة فقد خرج البديل من كونه قراراً.

٥- المناخ الذي يتخذ فيه القرار والذي يحيط بالقرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:

- شخصية متخذ القرار.
- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.
- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظروفاً تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

- كما تشكل المتغيرات البيئية، بمختلف أنواعه، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها.[١٠]

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

- **أهداف المنظمة:**

مما لاشك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وان يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

- **الثقافة السائدة في المجتمع:**

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ومن ثم فلابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

- **الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:**

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله، فهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقياً بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

• **العوامل السلوكية:**

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها، والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد، حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الهدف له.
- إتاحة الفرصة للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.[١١]

• **القرار الرشيد:**

يعني القرار الرشيد اختيار أقصر الطرق للوصول إلى الهدف الأكثر نفعاً والقرار الرشيد قد يكون موضوعياً أو ذاتياً.

فالرشد الذاتي:

يتحقق إذا اختار الفرد البديل الذي يعتقد أنه أقصر طريق لتحقيق الهدف (اعتماداً على معلوماته الشخصية).

والرشد الموضوعي:

يتحقق إذا كان البديل المختار يمثل في الحقيقة أقصر طريق لتحقيق الهدف (اعتماداً على الدليل والبرهان).

والوصول إلى النوع الأخير من القرارات هو الهدف الذي يسعى إليه أفراد الطبقة المتميزة من المديرين.

إننا نشجع بالطبع السعي إلى تحقيق القرار الرشيد والموضوعي في ذات الوقت، ولكننا ننبه إلى الصعوبة التي يمكن مواجهتها في هذا السبيل.

ومن الشروط التي يجب توافرها للوصول إلى القرار الرشيد والموضوعي في نفس الوقت.

الشرط الأول:

من الضروري أن يكون لدى متخذ القرار إلماماً كاملاً بكل الحلول البديلة المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال العلم.

الشرط الثاني:

أن يتوافر لدى متخذ القرار آلية معينة تمكنه من ترتيب هذه البدائل حسب أهميتها، وذلك حتى يمكنه اختيار البديل الذي يعظم الإشباع، وهذا الشرط يطلق عليه أحياناً شرط كمال الحكم.

وفيما يتعلق بالشرط الأول (شرط كمال المعرفة) فإنه ليس من السهل تحقيقه دائماً وذلك لارتباط عملية اتخاذ القرارات بالمستقبل، فإلى جانب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة للتصرف، فإن متخذ القرار سيجد صعوبة أكبر في معرفة النتائج المترتبة على كل بديل معرفة تامة وقت اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بالشرط الثاني (شرط كمال الحكم) فإن أهداف القرار والتي يتم على أساسها تقييم البدائل لابد وأن تكون منسجمة مع أهداف المنظمة، وإذا تأملنا في طبيعة أهداف منظمات الأعمال، فإننا سنجدها عبارة عن انعكاس لتحالفات قائمة بين الأطراف المنتفعة من وجود المنظمة (المديرين، العمال، حملة الأسهم، المستهلكين، ... الخ).

وحيث أن مصالح هذه الأطراف لا تكون دائماً في حالة اتفاق، فإن عملية القرار تسعى في الواقع إلى إشباع الحد الأدنى المقبول من متطلبات الأطراف

المختلفة بدلاً من تعظيم الإشباع، لذلك فالقرار المقبول سيكون القرار الذي تتحقق فيه الجودة الكافية وليس القرار الذي تحقق فيه الجودة الكاملة.

ومعنى ذلك أننا قد نقبل بقدر من الذاتية مقابل التضحية بقدر من الموضوعية في كفاحنا من أجل الوصول إلى القرار الرشيد.

هذا لا يعني استحالة تحقيق الموضوعية الكاملة في القرار الرشيد وإنما يعني أن موضوعية الرشيد تقتضي أن يتمتع متخذ القرار بمستوى خبرة مرتفع ودرجة عالية من العلم وأن يكون المستقبل أقل غموضاً.(١٢)

مراحل صنع القرار:

تعددت الآراء حول مراحل عملية صنع القرار، تبعاً لمداخل دراستها وتحديد عددها، ويعرضها البعض في صورة هذه المراحل:

• وضع الأهداف:

الأهداف قد تتغير بمرور الوقت وبالتنظيم، يوجد أهداف عامة وأهداف خاصة، كما قد يوجد أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة الأجل، وقد تتعارض أحياناً الأهداف طويلة المدى مع الأهداف قصيرة الأجل، وعلى المستويات العليا في التنظيم يكون اتخاذ القرارات بشأن حل التعارض بين هذه الأهداف.

• التحليل:

وتشمل حرية تدفق المعلومات والأفكار والنقد وكلها تساهم في تحليل المشكلة تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

التقييم:

ومن الضروري عند تقييم الوضع التنظيمي يكون في قدرته على تحقيق أهدافه الخاصة، كما أن يتم هذا التقويم وفقاً لمعايير معينة، كما أن الأهداف الخاصة بالتنظيم تتأثر بالأهداف المحيطة به.

- **بلورة القرار:**

أي أن أي قرار في النهاية هو نوع من المساومة وأن البديل النهائي الذي تم بلورته لن يتمكن أغلب الأحيان من تحقيق كافة الأهداف المرجوة بالقدر المطلوب، وفي الحقيقة أن هذا البديل لا يتعدى أن يكون "أحسن حل متاح تحت الظروف القائمة".

فلا يوجد قرار مثالي ولا يوجد حل حرفي لجميع المشاكل الخاصة وأن مكونات التنظيم المختلفة متباينة في احتياجاتها وأهدافها ولا يمكن إرضاؤها جميعاً.

- **التنفيذ والإنجاز:**

إن الذي يعطي لعملية تنفيذ القرار أهميتها على مستوى التنظيمات ويجعل منها تحدياً رئيسياً أمام إدارة هذه التنظيمات، هو أن التطبيق العملي للقرار لا يتم أوتوماتيكياً أو تلقائياً، بل يستلزم كل قدرات الإدارة ولمحاولة إتمام تنفيذه ولاشك أنه بالنسبة لاتخاذ القرار يجب الموازنة بين درجات المركزية واللامركزية.(١٣)

ومن وجهة نظر ثانية تطرح نموذج لعملية صنع القرار متضمناً أربعة مراحل رئيسية، تحتوي كل مرحلة منها على أكثر من خطوة وهي:

المرحلة الأولى: تشخيص الحالة القائمة- خطواتها:

- إدراك وجود الحالة.
- جمع ما يمكن أن يتاح من معلومات عن الحالة وتحليلها.
- تمييز المشكلة الحقيقية.

المرحلة الثانية: تحديد البدائل الممكنة- وفيها تتم:

- استخراج البدائل المحتملة وتحليلها.
- فرز البدائل واستيفاء الأكثر قابلية للتطبيق منها.
- تقويم البدائل المستبقاة باستعراض مالها وما عليها.

المرحلة الثالثة: اتخاذ القرار أو الاختيار بين البدائل المتكافئة– وذلك:

- بالمقارنة بين البدائل المستبقاة.
- ثم اختيار البديل الأفضل بينهما حسب تقدير متخذ القرار.

المرحلة الرابعة: التنفيذ– بمعنى:

- وضع البديل المختار موضع التطبيق.[١٤]

خصائص القرارات الإدارية:

يواجه المدير من المشاكل والموضوعات التي تحتاج إلى إتخاذ القرار وتمثل ضغوطاً عليه للبت فيها، وهناك بعض المشكلات والموضوعات البسيطة التي لا تحتاج إلي اتخاذ قرارات.

ونظراً لأن البيئة التي يعمل فيها المدير تختلف من قرار لآخر، فإن النتائج التي تترتب على المسلك الذي يسلكه متخذ القرار يختلف من حالة لأخرى، ولذلك نفرق بين أربع حالات تمثل خصائص القرارات الإدارية وهي كالآتي:

- **اتخاذ القرارات في حالة التأكد:**

وهذه الحالة يعرف متخذ القرار ماذا سيحدث بالضبط، حيث لديه معلومات كاملة وواضحة عن النتائج المتوقعة.

وهذا القرار يأخذ في حالة التأكد وقد يحدث مخاطرة في المستقبل ولكن حالة التأكد عند اتخاذ القرار كانت موجودة.

- **اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة Risk:**

إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات أو وجودها، ولكنها غير كافية لتحديد النتيجة المتوقعة وتكون هناك مخاطرة إذا كان احتمال نجاح القرار يقل عن نسبة ١٠٠%، وإذا كانت نسبة

النجاح ٩٠% تعتبر مقبولة في المخاطرة، وتعتبر المخاطرة كبيرة إذا قلت نسبة النجاح عن ٩٠%.

- **اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد Uncertainly:**

يعني عدم التأكد أن المدير ليس ليه معلومات كاملة عن احتمالات النجاح أو الفشل للقرار، وفي الحالة التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد الاحتمالات التي تحدث لحل المشكلة.

وعلى أي حال فإن بعض الكتاب يرى ذلك من الناحية العلمية غير حقيقي حيث أنه من الممكن دائماً الاعتماد على الخبرة في تخمين احتمالات وقوع البدائل الممكنة، وعلى أي حال لا مفر من وجود حالات عدم التأكد في الواقع، والمديرون يحاولون استكمال المعلومات وتحويل حالة عدم التأكد إلى حالة المخاطرة المحسوبة.

- **حالة الصراع والمنافسة Conflict:**

وهي الحالة التي تكون عملية اتخاذ القرارات أكثر صعوبة لأن المدير عليه ضغوط من الطرف المنافس، ومن خلال الوقت الذي يتخذ فيه القرار، والظروف المحيطة والبدائل المتاحة أمامه في اتخاذ القرار، حيث يفترض أن المنافسين أو الخصوم يتصرفون بطريقة رشيدو مثلما لو كان لدينا مباراة معينة، فإن افتراض رشدهم يمكننا من التنبؤ بتحديد الاستراتيجيات التي يختارونها.[١٥]

أنواع القرارات:

وللقرار أنواع متعددة، وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار أو أهمية القرار وغير ذلك من المعايير، وعن أنواع القرارات التي تصدر من خلال المنظمات الإدارية دون الاعتماد على معيار معين ما يلي:

- **القرارات المبرمجة:**

وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحليل والتحليل، وقد وضعت الإدارة فعلياً مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قراراً مبرمجا، ومن أمثلة القواعد: اتخاذ قرار تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخراً عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات، والتي هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها أو حلها، قيام الميكانيكي بإتباع مجموعة من الإجراءات لفحص وتحري الأعطال في سيارتك في حالة تعطلها عن العمل، أما السياسات فهي إرشادات تعمل الإدارة في إطارها عامة مثل سياسة "العميل دائماً على حق"، ولكن يترك للمدير ترجمة هذه السياسات على الوجه الأمثل في موقف معين.

- **القرارات غير المبرمجة:**

وتعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وتعدو ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منتج جديد وتقرير إستراتيجية التسويق له، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة متطلبات الزمن الراهن.

ومن أمثلة هذه المواقف شراء شركة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مصنع ما أثناء فترة الركود الاقتصادي.[١٦]

- القرارات الأوتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة: أي تصنف القرارات طبقاً للنمط القيادي.
- القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية والاجتماعية: أي تصنف القرارات حسب مجالها.
- القرارات القومية والدولية: أي تصنف القرارات طبقاً لمستوى متخذها.

- القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية): أي نصنف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها.
- القرارات الإستراتيجية (الحيوية) والقرارات التكنيكية والقرارات التشغيلية: أي نصف وفقاً لأهميتها.
- قرارات تتعلق بالعنصر البشري وقرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وقرارات تتعلق بالنواحي المالية: أي تصنف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة.[١٧]

وهناك من يقسم القرارات حسب المعايير الآتية ومنها:

١- **يقسم حسب درجة أهميتها:** ومنها القرارات الإستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية، وهناك القرارات الإدارية التي تتعلق بطبيعة الإجراءات التي تتخذ.

٢- **تقسيم وفق معيار طبيعتها:** فهناك قرارات نظامية وأخرى شخصية، حيث أن القرارات النظامية وهي التي يتصرف فيها القائد في إطار قواعد النظام الرسمي، أما القرارات الشخصية فهي يتخذها القائد بصفة شخصية.

٣- **تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها:** فهناك قرارات روتينية متكررة، ومن ثم فإنها ليست فريدة أو مميزة من نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة وتستلزم النظر في كل حالة حسب ظروفها، وتتطلب عملية صنع قرار جديدة بعدها يتم اتخاذ القرار وفق الوضع المقنن.

٤- **تقسيم حسب محتواها من درجة التأثير:** بالنسبة لبعض القرارات التي تكون بيانات المؤسسة متاحة ودقيقة، والنتائج المتوقعة مضمونة، وهناك من القرارات الأخرى لا يتوافر فيها البيانات، ومن ثم فإنها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطر لإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

٥- **تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:** فهذه قد تكون قرارات تحدد المشاكل وتوضع أولويات عنها، وقد تكون قرارات بتعطي الإجراءات والأساليب المناسبة

للوصول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخطيطية، كما قد تكون تنفيذية وقد تكون تقويمية.

٦- **تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة**: وهي من خلال:

- **البعد الأفقي**: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار، ومن ثم بإمكانه أن يقع على امتداده قرارات تتدانى في ما تحدثه من تغيير إلى درجة معينة.
- **البعد الرأسي**: يبين درجة فهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات.(١٨)

نظريات اتخاذ القرارات:

نعرض هنا بإيجاز بعض نظريات اتخاذ القرارات وهي:

• نظرية الرشد في اتخاذ القرارات:

يدرك المديرون ذوي الخبرة والتجربة في الإدارة بأن القرارات التي يتخذونها ليست صحيحة دائماً. وإنما نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل الحالات إذا لا يمكن وضع قرارات رشيدة (١٠٠%) لأسباب عديدة منها:

- قصور إدراك المدير.
- قلة المعلومات المتوفرة لديه مع عدم دقتها.
- عدم كفاية الوقت المتاح لصنع القرار.

وعلى ضوء ذلك فإن درجة الرشد في القرارات لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تقلل من درجة الرشد، وهي كفاءة نظام الاتصالات، حيث أن نظام المعلومات المتوفرة قد لا تصل إلى المدير في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك حدوداً على الوقت الذي يستطيع المدير تخصيصه لاتخاذ القرار:

وقد لاحظ سيمون أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية في قرارات المديرين والأفراد بشكل عام وأن القرارات التي يتخذها الأفراد عادة ما تكون رشيدة بدرجة مرضية وليست مثالية.

- **النظرية السلوكية (الحديثة) في اتخاذ القرارات:**

تعتبر كتابات هربرت سيمون المصدر الرئيسي لما يطلق عليه النظرية الحديثة في اتخاذ القرارات، ويقترح سيمون تعبير الرشد المحدد، نظراً لأن الرشد الموضعي في النظرية السابقة لا يمكن تحقيقه، ويعبر الرشد المحدد عن عملية اتخاذ القرارات في إطار القيود والتنبؤات غير الكاملة والناقصة، حيث أن الفرد عندما يحاول اتخاذ قرار معين في مشكلة ما، فإنه يبحث عن الحلول المختلفة حتى يصل إلى حل يرضيه أي الحل الذي يحقق الرغبات الشخصية للفرد التي تقوم على معايير شخصية وغير موضوعية، ولكنه ليس أفضل الحلول، وبذلك يكون متخذ القرار قلق لأنه غير متأكد من أن الحل الذي وصل إليه أحسن الحلول، وبذلك يستمر في حلول أخرى لكي يخفض درجات القلق- ويوجز سيمون قوله أن (الإنسان يميل إلى الرشد الشخصي، فيقول أن القرار الرشيد من وجهة النظر الشخصية هو ذلك القرار الذي يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار أي أن الرشد الشخصي هو تعظيم نتيجة القرار في إطار إمكانيات متخذ القرار).

المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات عملية لها مزايا متعددة، ويمكن أن تستطلع الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية، حيث أن توسيع نطاق المشاركة يؤدي دائماً لإثراء القرارات لأنها حينئذ تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما تظهر أهمية الشورى الديمقراطية في القيادة التي تتجسد في توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار وما تحققه من مزايا متعددة نتيجة لتعاونهم وكالتزامهم.[١٩]

ويمكن تلخيص هذه المزايا في الآتي:

١- **الشعور بالأهمية:** وتعد تجربة المشاركة في اتخاذ القرارات ليست تجربة ناجحة فحسب، ولكنها تعطي أعضاء التنظيم الشعور بالأهمية، وأنهم يكونون من العناصر الهامة في التنظيم.

٢- **تقبل التغير:** كثيراً ما يواجهه أفراد التنظيم أي تغير بشيء من التردد والتحفظ، بل قد يحاولون إعاقة هذا التغير، ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق اشتراك المتأثرين بهذه القرارات ومشاركتهم فيها والتخطيط لها وفي تحديد خطواتها.

٣- **سهولة توجيه الآخرين:** حيث تقل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسئولية.

٤- **تحسين كفاية العمل:** تؤدي المشاركة لزيادة معدلات الأداء وتدعيم العلاقات بين الأعضاء.

ومن ذلك فالمزايا السابقة يمكن الحصول عليها عن طريق المشاركة، ولكن ليس بالضرورة تتبع أتوماتيكياً أو تنشأ من المشاركة الجماعية، ولكن قد تعتمد على الطريقة والظروف التي تحدث فيها المشاركة.(٢٠)

ولقد اختلف المفكرين بشأن الوضع التنظيمي الأمثل لإشراك الأعضاء على اختلاف مستوياتهم في عمليات اتخاذ القرار.

ولقد حددوا نوعين من أنماط الاشتراك في اتخاذ القرارات وهي:

١- **القرارات التي يتخذها الفرد:** أن فكرة اتخاذ القرار بواسطة القائد هي في الحقيقة امتداد لعصر المالك الفرد الواحد، ولعدد من الأسباب يتكون مبرر انفراد القائد باتخاذ القرار، ما يرجع لعدم تزود البعض بالمعرفة العلمية اللازمة في حالات الطوارئ، والحالات العاجلة، وتعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد، حيث أن هذا الفرد هو المقياس الحقيقي لمدى كفاءة القائد وقدرته وهي مسألة تتوقف على النتائج المترتبة.(٢١)

٢- **القرارات الجماعية**: وتظهر أهمية القرارات الجماعية من الفكرة القائلة بأن القرار الذي يصل إليه عدة أفراد أفضل من القرار الذي يتخذه فرد واحد، ويقصد بالجماعة هي كل تجمع إنساني يتكون من أفراد لهم أهداف مشتركة.

ويفضل الكثيرون القرارات الجماعية، أي القرارات التي تتخذها الجماعة لأنها تسمح بالمناقشات الودية غير الرسمية، وتسمح لهؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة للمشاركة، وأحياناً أخرى تستخدم اللجان للقيام بدور الجماعة في اتخاذ القرار، وقد تكون هذه اللجان لها سلطة اتخاذ القرار، وقد يقتصر دورها في تقديم النصح والاستشارات وهي عبارة عن توفيق بين آراء الأعضاء وليست على تقديم أحسن حل.[٢٢]

وفي كثير من الحالات فإن الغرض من الحصول على الاقتراحات من الآخرين هو تزويد القائد بفهم أفضل للمسألة موضوع القرار، لذلك فهم يساعدون في تحديد وتوضيح وجهات النظر والبدائل المختلفة والنتائج المتوقعة، ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

- **الوقت المتاح:**

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرة أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- **العامل الاقتصادي:**

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا

تكون التكلفة عالية حتى لا تعطي على قيمة المزايا التي تترتب على المـشاركة في اتخاذ القرارات.

- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:**

ينبغي ألا يكون إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء صيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مـستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- **سرية القرارات:**

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منهـا إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.(٢٣)

- **مميزات صنع القرارات الجماعية:**

من المقبول لدى معظم الناس بوجه عام نزوع الجماعة إلى التوصل إلـى قرارات أكثر فعالية من القرارات التي يتم اتخاذها من قبل فرد واحد، ومن مزايا القرارات الجماعية ما يلي:

١- نظراً لاختلاف تخصصات أعضاء الجماعة، فإنهم ينزعون إلى توفير معلومات كثيرة ومتكاملة وشاملة مما يمكن الجماعة من استنباط عدد أكبر من البدائل.

٢- تكون تنفيذ القرارات أكثر فعالية نظراً لمشاركة منفذيها في صنعها مما يكفل النجاح الباهر لتنفيذ تلك القرارات.

٣- تقلل القرارات الجماعية من اللاموثوقية في القرارات الفردية.

٤- تساهم القرارات الجماعية في تطوير مهارات التحليل الموضوعي واستنتاج القرارات المثلى باعتبارها أساس لتدريب المرؤوسين.

٥- تعد القرارات الجماعية قرارات أكثر ديمقراطية من القرارات الفردية علاوة على أنها أكثر قبولاً من قبل الأفراد والمرؤوسين.

- **عيوب صنع القرارات الجماعية:**

رغم ما تتحلى به عملية صنع القرارات الجماعية من مميزات إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي نذكر فيما يلي بعضاً منها:-

١- تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتاً كثيراً في تجميع أعضاء الجماعة وتستغرق وقتاً أكثر في الوصول إلى اتفاق جماعي نظراً لوجود العديد من الآراء الواجب اتخاذها في الاعتبار.

٢- ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو خوفاً من أن يشذ عنهم.

٣- لا تتوافق القرارات الجماعية دائماً مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولاسيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين.

٤- ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختبارات على بدائل معدودة.

إرشادات لأجل صنع القرارات الفعالة:

لصنع قرار فعال يجب إتباع الإرشادات التالية:

١- تأكد من تحديد هدف الجماعة وفهم جميع الأعضاء له بوضوح تام.

٢- تأكد من اتصال جميع أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض بحرية كاملة ومن فهم كل عضو منهم للدور المنوط به.

٣- تأكد من تمثيل الجماعة للأفراد الذين سينفذون القرارات أو سيتأثرون بها.

٤- تأكد من توفر جميع مصادر المعلومات اللازمة والعناصر المساندة الأخرى لأعضاء الجماعة بغية الوصول إلى نتائج فعالة وسريعة.

٥- تأكد من تناغم وملائمة تكوين الجماعة لضمان إحراز أعضائها للمهارات والخبرات الضرورية عند مناقشة وتقييم المشكلة موضع البحث.

٦- تأكد من التزام كل عضو بالقرار الذي تم اتخاذه بعد اعتبار كافة وجهات النظر المختلفة حتى وإن كان لبعض الأعضاء وجهات نظر مختلفة قبل بلوغ القرار.

٧- تأكد من عدم سيطرة عضو ما على بقية أعضاء الجماعة وإن كان رئيس الجماعة نفسه، واحرص على تشجيع جميع الأعضاء على الإدلاء بآرائهم بحرية كاملة.

٨- تأكد من كفاية عدد أعضاء الجماعة، مع مراعاة أن عدد أعضاء الجماعة الزائد عن الحد قد ينجم عنه ضياع الوقت، وعدد الأعضاء غير كاف ينجم عنه عدم دراسة المشكلة من كافة جوانبها، وتتألف معظم الجماعات غالباً من خمسة أعضاء.

الإحجام عن اتخاذ القرارات:

قد يحجم القائد أو المدير عن اتخاذ قرار ما، وهناك ثلاثة حالات يحجم فيها عن اتخاذ القرار ومنها:

أولاً: إقدام القائد على اتخاذ القرار ورغبته في ذلك، وهذا هو الجانب الإيجابي لعملية اتخاذ القرارات.[٢٤]

ثانياً: إقدام القائد على اتخاذ القرار ورغبته في ذلك، ولكن لظروف معينة قد ترجع لعدم وضوح اللوائح والقوانين أو المعلومات يتوصل القائد لعدم اتخاذ القرار في المشكلة.[٢٥]

ثالثاً: إحجام القائد عند اتخاذ القرار، حيث كثيراً ما يحدث أن يتوفر للقائد المعلومات اللازمة لتقييم البدائل ولكنه يتردد في الاختبار بينها، أي يحجم عن اتخاذ القرار ويكون مبعث ذلك التهرب من المسئولية وتفادي الارتباط بالعمل، ومن أسباب إحجام القائد يرجع إلى:

- **ضعف كفاءة القائد:** وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي قد تترتب على كلاً منها سواء كانت إيجابية أو سلبية قد يرجع هذا إلى نقص خبرته، وقد يدفعه ذلك الحرص على اختيار بديل مثالي أو محاولة إرضاء كل الناس الذين يمسهم القرار وهذا أمر يتعذر تحقيقه.(٢٦)
- **خوف القائد من اتخاذ القرار:** وتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك ومنها ما يرجع لنشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، أو يكون من خوف القائد من الرأي العام لاسيما إذا كان موضوع القرار من الموضوعات الحساسة أو الخوف من القوة الضاغطة التي قد لا يتكون راضية عن القرار سواء أكانت داخلية أو خارجية.(٢٧)
- حداثة القائد في العمل وعدم وضوح النصوص والاختصاصات والسلطات.

وهناك من الوسائل التي يستخدمها المدير للإحجام عن اتخاذ القرار منها:

١- أن يمنع المدير الموضوعات من الوصول إليه.

٢- أن يعمل على خلق مشكلات جانبية بما يسمح له بالتخلص من المشكلة.

٣- قد يعمل على إحالة المشكلة إلى لجنة لدراستها.

الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار:

نعرض فيما يلي أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات:

- **الطرق الوصفية (غير الكمية):**

- طريقة والتجربة والخطأ:

تعتمد طريقة التجربة والخطأ على خبرة المدير أو متخذ القرار، وتستخدم عندما يكون الموقف الجديد لا يختلف كثيراً عن الموقف السابق، وبالتالي تكون الأفكار معروفة والتكاليف أقل ويعتقد بعض المديرين أن الخبرة السابقة هي أفضل أساس لاتخاذ القرار، ويجب أن لا يفهم أن طريقة التجربة والخطأ غير

مجدية دائماً، فإمكان المدير اتخاذ الكثير من القرارات البسيطة بناء على أساس الخبرة والمنطق الاعتيادي، ولكن هذه الطريقة-لها عيوب منها:

- لا يستخدم في المشاكل والموضوعات المعقدة.
- اختلاف المواقف التي يستفيد منها المدير تجربة عن المواقف المستجدة.
- عدم الموضوعية في بعض الأحيان لأن من يقوم بحل المشكلة بهذه الطريقة يكون مفهومه في الغالب عن المشكلة غير محدد وليس لديه منهج مرتب لمعالجتها.

ورغم ذلك فإن هذه الطريقة شائعة حتى الآن وذلك للأسباب الآتية:

- لأنها تتمشى مع متطلبات اتخاذ القرارات السريعة والبسيطة.
- لعدم علم بعض المديرين بالأساليب الأخرى في اتخاذ القرارات.
- لوجود الكثير من المواقف الإدارية التي يصعب ترجمتها في شكل كمي.
- لأن الخبرة والبديهية أساسيات تتدخل بشكل أو بآخر عن اتخاذ القرار.

- طريقة العصف الذهني:

وهي طريقة لصنع واتخاذ القرارات تستخدم فيها أساليب رياضية أو إحصائية، وتعتبر مناسبة لاتخاذ القرارات الإبداعية وحل المشكلات، فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ القرار بشأنها، فمن المناسب أن يجمع عدداً كبيراً من المتخصصين بالموضوع ويطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل إلى بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار، وحتى إذا أردنا أن نستخدم هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم، كما لا يسمح بتحليل أو انتقال هذه الأفكار حتى يفرغ الجميع من عرض أفكارهم.

- المناقشة الجماعية للمشكلة:

ويستخدم المدير لجنة أو مجلس أو مؤتمر لمناقشة المشكلة أو الموضوع للاستفادة من الآراء والأفكار المطروحة في اتخاذ القرار، وتقوم اللجان بوضع

تقريرها عن الموضع أو المجلس، وتؤخذ على اللجان عادة بأنها لا تتخذ قرارات مجددة، وذلك عندما يكون القرار حلاً وسيطاً بين مواقف مختلفة، ولاشك أن المناقشة الجماعية يمكن الاستفادة منها تجديد القرارات ورشدها، إلا أنه يعاب عليها أنهـا تأخذ وقتاً أكبر في عمليات المناقشة واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة واهتمام كل منهم ويتقلب رأيه بدلاً من حل المشكلة.

- **الطرق الكمية:**

لقد اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في الحالات المنافسة والصراع، أي أنها تتوقف على الاحتمالات والتوقعات، والإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقريبه في صورة يمكن رؤيتها، فيسهل على المدير أن يقرر في ضوءي ما يراه مناسباً.

وهناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم فـي اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١- شجرة القرارات.

٢- البرمجة الخطية.

٣- شبكات الأعمال والمسار الحرج Pert.

٤- تحليل التعادل.

٥- الأوزان المرجحة.

٦- المباريات الإدارية.

٧- نماذج المخزون.

ويعاب على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات قصورها أمام المواقـف المرتبطة بالسلوك الإنساني، ولذلك فإن حل المشكلات واتخاذ القرارات يحتاج بجانب

استخدام الأساليب الكمية إلى تفكير مبدع من متخذ القرار يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة ومهارة وذكاء المدير، ويمكن للمدير الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في الإحصاء وبحوث العمليات بجانب خبرته ومهارته على اتخاذ القرار.[٢٨]

أهمية اتخاذ القرارات:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيه والرقابة والمتابعة.[٢٩] كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويؤكدها سيمون بأن صنع القرار يحقق التنسيق والفعالية والمسئولية.[٣٠]

ومما يؤكد أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار، ومع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية.[٣١]

المشكلات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات:

في ضوء ما سبق بديهي أن القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون ينبغي تكون قرارات صائبة ورشيدة، باعتبار أن هذه القرارات تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف المنظمة، غير أنه من الناحية التطبيقية توجد مجموعة من العوامل المرتبطة باتخاذ القرار وتؤثر على مدى فاعليته، ويعتبر عدم مراعاتها بمثابة مشكلات إدارية في مجال اتخاذ القرار ومن أهمها العوامل التالية:

- **صحة وسلامة القرار:**

حيث يتوقف نوع القرار الصادر وأهميته ودرجة الاعتماد عليه، على خبرة ومهارة وبراعة متخذ القرار وعلى المعلومات والحقائق المتاحة له، وكذلك على الأساليب التي يلجأ إليها عند اتخاذه للقرارات.

• بيئة القرار:

ونعني بها البيئة المادية والسيكولوجية السائدة داخل المنظمة والتي تـؤثر بالضرورة على طبيعة القرارات الصادرة، فقد يكون الطابع العام من جانب مستوى الإدارة العليا في منظمة ما، هو عدم الحسم في الأمور، فمن المؤكد أن هذا الاتجاه يناسب مختلف المستويات الإدارية الأدنى ويصيبها بالعدوى، ويعني ذلك أن السلوك والتوقعات المرتبطة بالإدارة العليا يكون لها تأثير على نوع القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى، وعلى مدى السرعة في اتخاذها، كذلك إذا توافرت الثقـة بين المديرين والرؤساء بعضهم ببعض، شجعهم ذلك على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها، أما إذا انتفت هذه الثقة فإن كل منهم يتجنب بقدر الإمكان تحمل مسئولية إصدار القرارات، ويضاف إلى ذلك عوامل أخرى داخل المنظمة منهـا مدى كفاءة نظام الاتصالات الإدارية، ومدى درجة الرقابة المفروضة على المديرين، فإذا تعددت أساليب وأجهزة الرقابة على تصرفاتهم، زادت درجة السلبية والتردد في اتخاذ القرار.

• الوقت الملائم للقرار:

حيث كثيراً ما تفرض الضغوط والمواقف على آخذ القرار أن يتخذ قراره في عجلة من الأمر، دون أن يتوافر له الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة (أو الموقف) وتحليلها.

• العوامل السيكولوجية في اتخاذ القرار:

حيث أن هناك تفاعل بين شخصية المدير، كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه، ومن ثم فإن نماذج السلوك الإداري تختلف من مدير إلى آخر في الموقف الواحد، وعلى ذلك هناك المدير الجريء الذي يسعى إلـى النجـاح، والذي تتوافر له الطاقات الإدارية والقدرة على تحمل المسئولية وقبول المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والإحاطة بجوانب الموقف أو المشكلة المعروضة،

فيقوم بإصدار قراره باختيار البديل الأنسب لمواجهتها، وعلى النقيض من ذلك هناك المدير الذي يخشى المسئولية ويتحاشى ويهاب المخاطرة، ويتصف سلوكه الإداري بالجمود، ووجود مثل هذه النماذج يؤكد لنا مدى علاقة شخصية القائد الإداري بالدور القيادي في موقف معين أو في مواجهة مشكلة ما.

- **مدى المشاركة في اتخاذ القرار:**

حيث أن نجاح القرار يتوقف على مشاركة المتأثرين في اتخاذه، ويختلف المديرون نتيجة لاختلاف نماذج شخصياتهم في مدى أخذهم بمبدأ اشتراك المجموعة التي تتأثر بالقرار في عملية اتخاذ القرار، وبصفة خاصة في مرحلة استعراض البدائل الممكنة للتصرف، فهناك من المديرين من يشجع الأخذ بهذا المبدأ بصفة عامة، وبعضهم يرفض كلية والبعض الثالث يشجع بدرجة أو أخرى المشاركة في اتخاذ القرار ويعني ذلك أن نماذج القيادة الإدارية السائدة في المنظمة (ديمقراطية أو أتوقراطية) هي التي تحدد مدى المشاركة في اتخاذ القرار.[٣٢]

الجوانب السلوكية في اتخاذ القرارات:

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعوامل الإنسانية، نظراً لأن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتائج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية موضوعية وشخصية، ويترتب عليها نتائج تنعكس على سلامة القرار ورشده وسلوك مساعديه ومستشاريه وسلوك مرؤوسيه الذين يسهمون في صناعة القرار.

- **سلوك المدير (متخذ القرار):**

إن أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي شخصية المدير ومنهجه في العمل ومن ابرز العوامل المؤثرة في شخصيته ما يلي:

- مدى الإلمام بالمعارف الإنسانية المختلفة.
- مدى قدرة المدير على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه.

- مدى الشجاعة والإقدام والقدرة الابتكارية التي تساعد المدير على إيجاد الحل المناسب للمشكلات الصعبة بالإضافة إلى القدرة على حسم الأمور.
- مدى القدرة على تحمل المسئولية ومقاومة الضغوط من أعلى من أسفل.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته وأهدافه الشخصية.
- مدى قدرة المدير على وزن الجوانب الإيجابية والسلبية للبدائل المتاحة والتنبؤ بآثارها.
- مدى استقرار المدير وعلاقاته داخل وخارج المنظمة وعضويته في الجمعيات أو الاتحادات والنقابات المهنية ومكانته الاجتماعية.

- **سلوك المساعدين والاستشاريين:**

*** سلوك المساعدين:**

- أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات.
- استغلال المساعدين لميول المدير واستجابتهم لهم.
- فرض التوجيهات غير الرسمية على العاملين من أعضاء التنظيم على أساس اعتقاد خاطئ من أن هذه التوجيهات تعكس رغبة المدير.

على ذلك فإن قرارات المدير تتأثر أيضاً بمدى العلاقة بين المدير وبين مساعديه ومعاونيه.

*** سلوك المستشارين:**

نظراً لطبيعة عمل المستشارين والتي تتمثل في تقديم المقترحات والتوصيات للمديرين وعدم تمتعهم بالسلطة، فإن ذلك قد يخلق نوعاً من الصراع في العلاقة بين المديرين والاستشاريين مما يؤثر على القرارات.

*** سلوك المرؤوسين:**

- تصورات المرؤوسين واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة وتأثير ذلك على اختيار أحد البدائل لحل المشكلة واتخاذ القرار.

- مدى تعاون المرؤوسين وإقناعهم بالحل الذي تم اختياره ومدى المعارضة أو القبول لقرارات الرئيس.
- مدى استعداد المرؤوسين لتحمل المسئولية والقدرة على فهم التوجيهات والتعليمات الصادرة ودرجة الارتباط بأهداف المنظمة والولاء لها.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة ودرجة اعتمادهم على بعضهم البعض.[٣٣]

المراجع المستخدمة

١- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨)، ص٤٨.

٢- جيمس متريس بلاك: ترجمة عبد الحكيم ثابت، مراجعة وتقديم محمد توفيق رمزي، كيف تكون مديراً ناجحاً (دار قباء للطباعة والنشر، ١٩٩٩)، ص٤٨.

٣- أحمد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (القاهرة، مكتبة الإشعاع، بدون ذكر سنة نشر)، ص١٣٥.

٤- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، ٢٠٠١)، ص٢١٠.

٥- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة (المكتب العربي الحديث، ١٩٨٤)، ص٣٣٩.

٦- سيد محمود الهواري: الإدارة والأصول والأسس العلمية (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣)، ص١١٧.

٧- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: أصول علم الإدارة (القاهرة، ط٢، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٣)، ص٣٨٢.

٨- علي السلمي: السلوك التنظيمي (القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٦)، ص٢١٢.

٩- عبد الغني بسيوني: أصول علم الإدارة (القاهرة، ١٩٩٠)، ص١٦٦.

١٠-سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة (عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ١٩٩٨)، ص٧٢.

١١-عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة (مرجع سابق)، ص٨٥.

١٢- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (مرجع سابق)، ص٢١٨.

١٣- محمد شريف دولار: التغير لماذا وكيف- دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية في التسعينات (دار غريب للطباعة، بدون ذكر سنة النشر)، ص٣١٦.

١٤- رياض أمين حمزاوي، مصطفى طلعت السروجي: إدارة مظمات الرعاية الاجتماعية(دار الحكيم للطباعة والنشر، ١٩٩٣)، ص١٦.

١٥- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (مرجع سابق)، ص١٥٠.

١٦- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة (مرجع سابق)، ص٥٨.

١٧- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (مرجع سابق)، ص١٥٣.

١٨- عبد الهادي الجوهري: علم الإدارة- مفاهيم وقضايا (ط١، دار المعارف، ١٩٨٣)، ص٩٥.

١٩- عبد الهادي الجوهري: علم الإدارة- مفاهيم وقضايا (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨)، ص٩٣.

٢٠- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة (الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، ط٢، ١٩٧٣)، ص٢٤٣.

٢١- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم (ط١، دار المعرفة بمصر، ١٩٧٥)، ص١٥١.

٢٢- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (القاهرة، المكتب المصري، ١٩٧٥)، ص٨.

٢٣- عبد الهادي الجوهري: علم الإدارة- مفاهيم وقضايا (مرجع سابق)، ص٨٨.
٢٤- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة (مرجع سابق)، ص ص٦٥-٦٦.
٢٥- أحمد صقر عاشور، علي الشرقاوي: الإدارة والنظم والعمليات والممارسات (الإسكندرية، دار النهضة الجامعية، ١٩٩١)، ص٣٣.
٢٦- نواف كنعان: القيادة الإدارية (ط١، العلوم للرياض، ١٩٨٠)، ص٣٢٨.
٢٧- علي السلمي: التخطيط والمتابعة (بدون ذكر سنة نشر)، ص١٣٨.
٢٨- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (مرجع سابق)، ص ص١٥٨-١٦٠.
٢٩- أحمد صقر عاشور، علي الشرقاوي: الإدارة والنظم والعمليات والممارسات (الإسكندرية، دار النهضة الجامعية، ١٩٩١)، ص٢٩٩.
٣٠- سعد عيد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نظري (الإسكندرية، دار النهضة الجامعية، ١٩٩٠)، ص٢٠٢.
٣١- محروس محمود خليفة: ممارسة الخدمة الاجتماعية ودراسات في التغيير المخطط (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢)، ص٢٢٠.
٣٢- أحمد إبراهيم حمزة، نادية زغلول سعيد: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية (القاهرة، ١٩٩٦)، ص٢٠٥.
٣٣- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين (مرجع سابق)، ص ص١٦٠-١٦٢.

الفصل الرابع

أيكولوجيا الإدارة (المنظمة والبيئة)

المبحث الأول: المنظمة والبيئة وتبادلية العلاقة.

المبحث الثاني: مشكلات ومداخل تطوير أداء المنظمات.

المبحث الأول

المنظمة والبيئة وتبادلية العلاقة

- البيئة– أنواعها.
- التعامل مع قضايا البيئة.
- العلاقة بين المنظمة والبيئة.
- الخدمة الاجتماعية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة.

المبحث الأول

المنظمة والبيئة وتبادلية العلاقة

مدخل:

من المعروف أن المنظمة تنشأ في المجتمع نتيجة نشوء حاجة أساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصد إشباع تلك الحاجات، ومعنى هذا أن حياة المنظمة في المجتمع تتوقف أساساً على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية وعلى مدى توفيق المنظمة في تقسيم أعمال أو خدمات بذاتها تحقق إشباعاً لتلك الحاجات الاجتماعية. وأي منظمة ناجحة تجدها تتميز بالآتي:

١- تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع.

٢- تعمل على زيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة.

٣- أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع.

٤- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة باحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات.

٥- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه.

٦- يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة.

٧- تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والإشراف والتوجيه.(١)

المنظمة وتصنيفاتها:

المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعة، ويتكون النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام، يتأثر النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها، وعلى سبيل المثال فإن منظمة الأعمال تتكون من وحدات إنتاجية تشتمل على مجموعة من المدخلات والتي تشمل الموارد وتنقسم الموارد إلى موارد مادية وموارد بشرية وأموال ومعلومات.

ويعمل المديرون في منظمات إدارة الأعمال على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عمليات التحويل التي تتم داخل النظام وتتمثل المخرجات في سلع ملموسة وخدمات. ويؤكد تعريف المنظمة كنظام على تكوينها من أجزاء مترابطة ومتعاونة ولها أهداف مشتركة، كما تعتبر المنظمات نظماً مفتوحة على البيئة الخارجية، وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد من البيئة، وكذلك تصدر إليها خدماتها.(٢)

ولذلك من الطبيعي أن تجد منظمات المجتمع المصري توجد معظمها حول الشريط الأخضر الذي يحيط بمجرى النيل، بينما تندر هذه المنظمات أو تنعدم في الصحراء أو على قمم الجبال، وبذلك فالموارد البيئية تجتذب أفراد وجماعات المجتمع للتجمع حولها، وبذلك يتوفر الحد الأدنى من متطلبات قيام المنظمات الاجتماعية، حيث أن التجمع حول الموارد البيئية يضمن الجوار المكاني بين أفراد المجتمع، مما يخلق التفاعل بين هؤلاء الأفراد وبالتالي الدخول في أشكال تنظيمية.(٣)

البيئة- أنواعه:

وضع الباحثون المهتمون بتأثيرات البيئة تعاريف مختلفة للبيئة، فقد عرفت البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة.

وبصفة عامة، فإن الحقيقة نجد أن البيئة تؤثر في المنظمة تأثيراً سلبياً أو إيجابياً في المدى القصير أو المدى الطويل.

ومن أنواع تلك البيئات:

- **البيئة الخارجية The External Environment:**

تشمل البيئة الخارجية للمنظمة المنافسون، والموردون، والمستهلكون، والمنظمات الأخرى، وعلى مستوى البيئة الكبيرة، فإنها تشمل البيئة السياسية

والاقتصادية والدولية والحكومية والتكنولوجية والاجتماعية والطبيعية والديمجرافية.

- **البيئة الدولية:**

تتأثر المنظمات بالمتغيرات الدولية في قراراتها المختلفة، فمثلاً نجد أني أوروبا أصبحت سوقاً كبيراً موحداً وأصبح التكامل بين المنظمات الكبيرة في الاتحاد الأوروبي هو السمة البارزة، فقد اتخذ الاتحاد الأوروبي (EC) مجموعة من القرارات لا شك أنها تؤثر على منظمات الأعمال داخل أوروبا وخارجها. وكذلك فعلت الولايات المتحدة الأمريكية مع السوق الياباني في المنتجات خاصة السيارات.

ومما سبق نجد أني المنظمات حالياً تتأثر بالمتغيرات الدولية، والتكتلات الاقتصادية العالمية، واتفاقيات التجارة العالية (الجات)، ولذا فإن على إدارة منظمات الأعمال أن تتعامل مع هذه القوى بفكر ابتكاري وإبداعي، وعادة ما تكون التأثيرات الدولية على القرارات الإستراتيجية في المنظمات.

- **البيئة السياسية:**

تتمثل البيئة السياسية في مجموعة القيود والفرص التي تتخذها الحكومة والتي سوف تؤثر على فرص الأعمال مثل الضرائب والجمارك وتطبيقها للقواعد الاقتصادية الدولية، ونظم التجارة التي تتبعها هذه الدولة فإن ذلك سوف يؤثر في قرارات وإستراتيجيات إدارة المنظمات.

- **البيئة الاقتصادية:**

تتشكل البيئة الاقتصادية نتيجة للتفاعلات الداخلية والدولية المعقدة في مجال الأعمال وتؤثر البيئة الاقتصادية تلقائياً على وظائف المنظمات وفعاليتها كما تؤثر على الإستراتيجيات المستخدمة فيها. ويظهر هذا التأثير على التكاليف ورأس المال والأسعار وطلب العملاء على السلع والخدمات وعلى قوة العمل المتاحة للمنظمة،

مع ملاحظة أن الحالة الاقتصادية تتغير من وقت لآخر في البيئة الخارجية، ومن الصعوبة التنبؤ بدقة بالمتغيرات الاقتصادية المتوقعة، ولكن يجب على الإدارة أخذ هذه التوقعات الاقتصادية في الحسبان عند اتخاذ قراراتها.

- **البيئة التكنولوجية:**

لا تستطيع أي شركة أن تنجح في أعمالها بدون الاستجابة إلى التغيرات التكنولوجية التي تحدث في مجال صناعتها أو السلعة البديلة أو المكملة لمنتجاتها، ولذلك يجب أن تؤخذ المتغيرات التكنولوجية في استراتيجياتها المختلفة، ويشمل التقدم التكنولوجي في مجالات متعددة من أهمها، أساليب الإنتاج والاتصالات وطرق إدارة العمليات والصناعات الجديدة والأسواق والتطور الذي يستخدمه المنافسون والحسابات الآلية وشبكات المعلومات، والتطور التكنولوجي زود المديرين بطرق حديثة في نظم المعلومات الإدارية (MIS) من خلال شبكات الكمبيوتر، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات إذا أرادت البقاء والنمو والانتشار في السوق.

- **البيئة الديمجغرافية:**

يقصد بالجوانب الديمجرافية مجموعة المعايير التي تحدد مختلف خصائص الناس كمجموعات أو وحدات اجتماعية مثل مجموعات عمل، أو منظمات أو أسواق، وهذه الخصائص هي العمر، وحجم الأسرة، والدخل، والتعليم، والمهنة.. الخ. والشركات الناجحة يجب أن تأخذ في حسبانها هذه المعايير الديمجرافية عند وضع إستراتيجية اختيار الموارد البشرية سواء عند الاختيار أو التدريب أو التحفيز لزيادة مهارات ومعارف الموارد البشرية فيها ومن ناحية أخرى فإن دراسة الجوانب الديمجرافية يفيد الشركة في تحديد خصائص المستهلكين لسلع وخدمات المنظمة وتحديد الشرائح السوقية التي توجه إليها الشركة سلعها وخدماتها مباشرة.

• **البيئة الاجتماعية:**

يقصد بالبيئة الاجتماعية دراسة وفهم كيف يفكر الناس في المجتمع الـذي يحيط بالمنظمة، وما أثر ذلك على إدارة المنظمة والتي سوف تؤثر بالتالي على إستراتيجية اختيار المنتجات والأسواق، والاتجاه الاجتماعي يؤثر على قوى العمل بالشركة، فمثلاً سعي المرأة في المجتمعات المختلفة للحصول على فرص أكبـر وفي الحقول السياسية سوف يؤثر على تركيبة القوى العاملة داخـل المنظمـات المختلفة، وكذلك أخذ أجازات لرعاية الأمومة والطفولة سوف يؤثر على قرارات واستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة.

• **المردود:**

تحتاج المنظمة للحصول على مواردها من البيئة أن تحدد الموردين الذين لديهم المواد المطلوبة، حيث أن كل منظمة تحتاج إلى أفراد، وهؤلاء يأتون مـن المدارس والجامعات، والمواد الخام، ويتم الحصول عليها من المنتجين أو المخازن أو الموزعين لهذه الخامات والأموال والمعدات، ويتم تحديدها من أي البنوك أو المؤسسات التي تتناسب مع ظروف المنظمة، ولا شك أن الموردون سوف يؤثرون في القرارات الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن اختيار المورد المناسب يعتبر قرار إستراتيجي من جانب المنظمة، والذي سوف يؤثر على قرار وقت التصنيع وجود الإنتاج ومستويات المخزون ودرجة العلاقة الموردين ومخازن التوريد في الأوقات المطلوبة تجعل الإدارة تستخدم (Just-in-time) كأسلوب في الصناعة.[٤]

• **المستهلكون (الزبائن):**

تعتمد المنظمات في إنتاجها على تحديد المستهلكين الحـاليين والمـرتقبين للسلع والخدمات من حيث المكونات والجودة والسعر، ويمكن تقسيم المستهلكين إلى المستهلك الصناعي، وهذا للسلع الصناعية من قطع الغيار وبعض أنواع الأجزاء الوسيطة في الصناعات التجميعية، ومستهلك نهائي في السلع الغذائية والأثـاث

والمفروشات... الخ، ومستهلك للخدمات أو ما يسمى المستفيدين من الخدمات مثل الخدمات العلاجية والتعليمية والاستشارات الإدارية المختلفة... لذا يجب على الإدارة الفعالة أن تحدد المستهلكين الحاليين والمرتقبين بدقة حتى توجه إليها السلع والخدمات مباشرة.

- **المنافسون:**

من أبرز العوامل التي تؤثر في القرارات الإستراتيجية قوى المنافسة داخل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، حيث تسعى كل شركة أن تزيد من حصتها السوقية داخل سوق الصناعة، ويكون ذلك على حساب حصة بعض المنافسين داخل الصناعة، وعلى ذلك يجب على إدارة المنظمة أن تحدد بدقة من هم المنافسين لها وما هي السياسات والإستراتيجيات التي يتبعها المنافسون، حيث تلعب المنافسة دوراً هاماً في تحديد إستراتيجية الشركة في اختيار منتجاتها وأسواقها.

- **التعامل مع قضايا البيئة:**

لاشك أن للبيئة الخارجية تأثير واضح وقوي على قرارات أي منظمة في استجابة المديرين للبيئة وضغوطها من خلال استجابة المنظمة على عاملين:

الأول: هو إدراك المديرين لوضع البيئة، **والثاني:** درجة رشد قرارات المديرين، حيث أن إدراك بعض المديرين لوضع البيئة قد لا يعكس الواقع الفعلي تماماً، فقد تكون البيئة التي في ذهن المديرين الخاصة بالبيئة ليست كاملة ويزيد هذا الأمر صعوبة إذا ازداد غموض البيئة، حيث يصبح من الصعب على الإدارة التنبؤ بحالات التغيير، وعندما لا تستطيع الإدارة أن تضع التنبؤات وبدرجة كافية فإن عملية التكيف مع البيئة ستكون صعبة جداً.(٥)

ومن أهم قضايا البيئة:

أحد أهم وأعظم التغيرات الاجتماعية التي نمت أهميتها في السنوات الحديثة هي ما يعرف بالقضايا الخضراء أو قضايا البيئة بالاهتمام العالمي بهذا الأمر جاء

من التأثير الكبير للنشاط الصناعي على البيئة، وفي بداية الثمانينات تشكل أول تنظيم يعني بهذه القضايا وأعطيت له سلطات سياسية، ولذلك أصبحت قضية التأثير على البيئة عاملاً هاماً وسنتناول العديد من مظاهر التأثير على البيئة فيما يلي:

- التلوث.
- المحافظة على البيئة.
- الرفق بالحيوان.

العلاقة بين المنظمة والبيئة:

الأثر المتبادل بين المنظمة والبيئة الجغرافية (الطبيعة) للبيئة الطبيعية بعواملها وعناصرها المختلفة علاقة مباشرة بنوعية الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وكمية هذا الإنتاج وبالتالي توجيه أهداف المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر، فالإدارة في أي منشأة أياً كان نوعها تتأثر بالبيئة بمعناها الواسع على مستوى الدولة، كما تتأثر البيئة المحلية أي المحيطة بالمنشأة، فبصفة العموم تتأثر الإدارة العامة في كل دولة تأثيراً كبيراً بالعوامل البيئية وكافة العوامل الأخرى المحيطة بها والتي تتدخل في تشكيلها وتحديد منهجها.

فالموقع والمناخ يؤثران على نظام الحكم في الدولة وشكل الحكومة فيها، فالدولة الصغيرة التي تجد نفسها في موقع بين مجموعة من تلك الدول الكبرى القوية نلاحظ أن نظام الحكم فيها يتجه إلى أن يكون نظاماً معتدلاً وأن الحكومة بها تنتهج سياسة معتدلة في علاقاتها الدولية وفي علاقاتها الخاصة بجيرانها، وكذلك فيما تنتهجه من سياسة داخلية وفيما تتخذه من قرارات.[٦]

كما أننا نلاحظ أن الأفراد الذين يعيشون في إقليم حضري يختلفون عن الأفراد الذين يعيشون في إقليم صحراوي، وينعكس هذا الخلاف على ما تتخذه الحكومات المحلية لهذه المجتمعات من قرارات وفي طرق تنفيذ هذه القرارات وهذا كله يؤثر دون شك على الإدارة وعلى الموظفين العموميين القائمين على أمر الإدارة، من حيث أداء العمل وأساليب هذا الأداء.

ويمكن القول بأن الإدارة لها أثر على البيئة الجغرافية أو الطبيعية، ويتمثل ذلك في:

- تحديد مصادر البيئة الطبيعية وطاقاتها وإمكانياتها الاستفادة فيها في إشباع الاحتياجات المختلفة وتطوير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في الكشف عنها، ورصدها وتحويل هذه المصادر إلى أشكال الإشباع المختلفة.
- التنقيب عن الثروات الطبيعية واستغلالها، ويظهر ذلك واضحاً في الاكتشافات البترولية المنتشرة والتي تعجز مصادر الطاقة والعمل وتقلب موازين الإنتاجية في البيئة.
- استزراع بعض الصحارى في مواجهة التزايد السكاني، وعجز الموارد المتاحة بما يتضمنه ذلك من استخدام وسائل تكنولوجية متقدمة في عملية الاستصلاح أو إدخال زراعات جديدة وسلالات ممتازة، وكذا في شق الأنفاق والترع أو تحويل مجاري بعض الأنهار وإقامة السدود والخزانات لمواجهة الفياضانات وانخفاض منسوب المياه.

- **تكون المنظمات ملزمة تجاه المجتمع بالآتي:**

- تحقيق الأهداف المنشودة وأداء الأعمال المنوط بها كأحسن ما يكون الأداء، مع أقل فاقد في التكلفة والوقت.
- الالتزام بالقيم والتقاليد والعرف والقوانين والتشريعات التي تنظم حياة المجتمع ويرضى عنها ويقرها وعدم الخروج عنها.

- **يكون المجتمع ملزماً تجاه المنظمة بالآتي:**

- دعم ومساندة المنظمات التي تقوم على خدمتها وحمايتها والعمل على بقائها واستمرارها.
- توفير ما تحتاجه هذه المنظمة من موارد بشرية وموارد مالية وإمكانات مادية وتكنولوجية.[٧]

- **أيكولوجية الإدارة وتطوير منظمات الرعاية الاجتماعية:**

لأيكولوجية الإدارة أهميتها كعامل أساسي وحاسم في تطوير منظمات الرعاية الاجتماعية في أي مجتمع، وذلك من خلال:

- تجديد أبعاد الاغتراب التنظيمي للمنظمة، وذلك لكي يمكن مواجهتها وتدعيم علاقة المنظمة بالبيئة.
- توطين منظمات الرعاية الاجتماعية وعدم الاعتماد على نماذج معممة من المنظمات لا تختلف بين مجتمع وآخر حتى في البلد الواحد كعدم مراعاة خصوصية كل مجتمع.
- تحديد من أين يبدأ الإصلاح والتطوير، هل من نظم مجتمعية أم العنصر من عناصر البناء التنظيمي للمنظمة؟ أم البناء التنظيمي للمنظمة ككل؟
- اختيار أنسب وسائل الاتصالات والتفاعلات ونمط السلطة الأكثر ملائمة للبناء التنظيمي للمنظمة.
- تدعيم الإمداد بالمواد المختلفة اللازمة، والكشف عن أي قصور في أي مورد من هذه الموارد قد لا يتوافر في البيئة.
- تحديد سرعة واتجاه التغيير والإصلاح في البناء الإداري للمنظمة بما يجعله متوافقاً مع المتطلبات البيئية.
- تحديد أنسب الأساليب الإدارية التي يجب استخدامها لتطوير هذه المنظمات، وزيادة معدلات أدائها.
- حتى يمكن للأخصائي الاجتماعي إحداث التغيير في المنظمات الاجتماعية وتطوير وإصلاح هذه المنظمات بما يدعم من العلاقة التبادلية بينها وبين البيئة بعناصرها المختلفة.(٨)

الخدمة الاجتماعية وصياغة العلاقة بين المنظمات على اختلافها والبيئة المحلية أو القومية على تنوعها وتعددها أيضاً ويتحدد ذلك على النحو التالي:

- أن مهنة الخدمة الاجتماعية تطبيقية تفيد من معطيات العلوم الإنسانية علم النفس- علم الاجتماع- الصحة العامة-- الاقتصاد- الشريعة- العلاقات العامـــة- فـــي إحداث التغير في المجتمع نحو الأفضل وتنمية أفراده وجماعاته وتأكيد فعالية مجتمعاته المحلية للوصول بالجميع إلى مستوى من الحياة الاقتصادية والاجتماعية أفضل. وعلى ذلك فالمهنة مؤهلة لصياغة علاقة صحيحة بين المنظمات والبيئة وتعديل هذه العلاقة بين البيئة والمنظمة بما يحقق إشباع احتياجات سكان المجتمع وتحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت.

- إن مهنة الخدمة الاجتماعية توجه ممارستها للأخصائيين الاجتماعيين في المنظمات الإنتاجية والخدمة إلى اختيار نماذج فعالة في إدارة المنظمات بيئيـــاً وإجـــراء الدراسات والبحوث التي تهدف تقييم علاقة المنظمة بالبيئة ووضع البرامج المناسبة لتصحيح هذه العلاقة بما يحقق لطرفيها الترشيد المناسب وإعطاء الدينامية الدافعة لزيادة الأدائية باتساق وتكامل معاً الأداء البيئي والأداء الإداري.

- تراجع المهنة طردية العلاقة بين التغير المادي الذي تحدثه المنظمة في البيئـــة والتغيير غير المادي الذي يجب أن يتواكب مع المعطيات التكنولوجية واتجاهات التحديث حتى لا يكون هناك فجوات ثقافية تهدد العلاقة بين المنظمة والبيئة بما توجهه إلى المجتمع من برامج التدخل المهني لزيادة الوعي والاستعداد النفسي والاجتماعي، والتأهيل لتقبل هذا التطوير التكنولوجي ودفع إمكانية المجتمعات واستعداداتها لقبول هذه التغييرات المادية والإفادة من مخرجات التحديث اجتماعياً واقتصادياً وتقييمه فترياً.

- يسهم الأخصائي الاجتماعي مباشرة أو بإعطاء الخبرة لقيادات المجتمـــع فـــي تحقيق الاستفادة من جهود المنظمات في تطوير المجتمع ورفع مستوى خدماته وذلك بما تعلمه من مبادئ مهنية وأدوار موصفه في التعامل مع أفراد المجتمع المؤثرين قياداته أو مع جماعاته وما درسه عن الجوانب الإداريـــة وعمليـــات الإدارة ومعرفته بالتنظيمات الإدارية وعمليات التنسيق والاتصال ومهمة العمل

الاجتماعي، كما يمكن للأخصائي الاجتماعي توجيه إفادة المنظمات من الإمكانيات الذاتية للمجتمعات، وفتح منافذ المشاركة في برامج ومشروعات بيئية بما يحقق صالح المجموع.

- يستخدم الأخصائي الاجتماعي الاتصال في تنمية وعي البيئة بأهداف المنظمة ومساعدة أهالي المجتمع في التعبير عن احتياجاتهم لدى هذه المنظمات بوسائل الاتصال المناسبة وتدعيم جسور هذه العلاقة بين قيادات المجتمع ومسئولي هذه المنظمات بما يساعد على تدعيم عملية التغذية العكسية لتصبح مكانات المجتمع مدخلات مناسبة للمنظمات ومخرجات المنظمات مدخلات مفيدة توجه للإشباع المطلوب في بيئة المنظمة.

- يساعد الأخصائي الاجتماعي في رفع كفاءة تمثيل البيئة في المنظمة بمساعدة المجتمع على اختيار ممثليهم بكفاءة ومساعدة المنظمة ذاتها على إجراء التمثيل الفعال لها في المجتمع بما يحقق قدرة في التعبير عن واقع المجتمع لدى المنظمة واحتياجات سكان وكذا في التمثيل الواقعي للمنظمة بالمجتمع وانتقاء أفراد يستطيعون إحداث التأثير اللازم في البيئة المستهدفة.

- قيادة جماعات العمل وتوزيع الأدوار، وتوضيح المسئوليات وتحديد فنيات الممارسة الجمعية، وإجراء التفاعل المناسب لتحقيق أهداف اللجان الرئيسية والفرعية للمنظمات في أداءاتها النوعية والعامة، فيما يتعلق بخطط العمل البيئية مما يعطي الصورة المشرفة للإنجاز البيئي بمعدلات مرتفعة ويفيد الأخصائي الاجتماعي في ذلك من مهارات العمل مع الجماعات والقيادات ووسائل التغيير الجزئي أو الشامل في هذه الأداءات على اختلافها.

- تدعيم شعور المسئولية الاجتماعية والانتماء بما يحقق المشاركة الفعالة في جهود التنمية على المستويين المحلي والقومي من ناحيتين: المسئولية الاجتماعية لمواطني المجتمع في الإسهام في التنمية والمساعدة في تطوير وتحسين خدمات المسئولية المجتمعية للمنظمات فيما يتعلق بوجه خططها وبرامجها لتحقيق الصالح العام.[٩]

المراجع المستخدمة

١- نعمات محمد الدمرداش: إدارة المنظمات الاجتماعية، (مرجع سابق) ص ص ٥٤-٥٥.

٢- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص٦٣.

٣- أحمد مصطفى خاطر: استخدامات الإدارة العامة في الخدمة الاجتماعية والبحوث التقويمية، (مرجع سابق) ص١٢٠.

٤- نعمات محمد الدمرداش: إدارة المنظمات الاجتماعية، (مرجع سابق) ص ص ٤٩-٥١.

٥- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، (مرجع سابق) ص ص٦٦-٦٩.

٦- تأليف مالكون بيل ترجمة فارس السويركس: الإدارة في أسبوع (بين الأفكار الدولية، ١٩٩٨) ص٢٣٢.

٧- رياض أمين حمزاوي وآخرون: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، (مرجع سابق) ص ص٢١٠-٢١٥.

٨- ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي (ط١، ٢٠٠٠) ص ص ١٠٠-١٠٢.

٩- رياض أمين حمزاوي وآخرون: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، (مرجع سابق) ص ص٢١٧-٢١٩.

المبحث الثاني

مشكلات ومدخل تطوير أداء المنظمات

- مفهوم المنظمات الاجتماعية ومنظورات مختلفة لدراستها.
- أهداف المنظمات.
- المشكلات التي توجه منظمات الرعاية الاجتماعية.
- توجهات للإدارة في عالمنا المعاصر.
- آفاق جديدة للإدارة في مصر.

المبحث الثاني

مشكلات ومدخل تطوير أداء المنظمات

مدخل:

من الثابت أن العملية الإدارية لا تتم في فراغ، وإنما في منظمة من المنظمات، فالجهود الجماعية أو الجهود المشتركة تتحقق في منظمة من المنظمات، ومن ثم تظهر العملية الإدارية لتحقيق أهداف منشودة لهذه المنظمة عن طريق توجيه وتنسيق الجهود البشرية فيها، وبالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة. والمنظمة عبارة عن تجمع من الأفراد بهدف تحقيق هدف معلن يعترف به المجتمع، وبعبارة أدق تسبغ عليه الدولة خاصة المشروعية القانونية، فضلاً عن رضاء العاملين عن عملهم. إن كل منظمة لها أهداف، تفترق أو تقرب من أهداف المنظمات الأخرى، ويقود هذا الاختلاف في الوظائف المتخصصة لكل منظمة، إذ تختلف هذه الوظائف باختلاف الأهداف، وتدور معها وجوداً وعدماً، وبمعنى أبسط فإن العاملين في المنظمة الإدارية يشكلون بحكم أشخاصهم ووظائفهم كيان المنظمة الإدارية.[١]

مفهوم المنظمات الاجتماعية ومنظورات مختلفة لدراستها:

وحينما نميل إلى تحديد مفهوم المنظمة تتعدد التعريفات الخاصة بها، ومن أبرزهم علماء الاجتماع، حيث يعرفها "إيزوني" في كتابه عن المنظمات الحديثة والصادرة عام ١٩٦٤ بأنها "وحدات اجتماعية أنشئت بغرض تحقيق أهداف مرسومة من قبل، وتحدد على أنها بناء اجتماعي يتكون من بناءات فرعية تتضمن مجموعة من الجماعات المرتبطة وظيفياً لتحقيق أهداف مشتركة".[٢] وكذلك تعرف بأنها "هيئة شكلت لتعبر عن إرادة المجتمع والجماعات وتقابل حاجاتها المادية والعضوية أو الحاجات التي تظهر نتيجة الظروف والعوامل الاجتماعية الموجودة في البيئة".[٣] كما أنها نسق اجتماعي يضم مجموعة من الوحدات المتفاعلة معاً والمترابطة وظيفياً والمتبادلة بنائياً مع نفسها ومع البيئة الخارجية لها بما يحقق أهداف النسق ويساهم في تحقيق أهداف البيئة.[٤]

كما تتعدد تعريفاتها ووجهات النظر المتعددة، ومن وجهة نظر البنائيون بأنها تجمع بشري ينشأ بغية الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة، كما أنها من وجهة نظر السلوكيين عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد، لذا فهي تؤثر على سلوكهم وعلى شخصياتهم، وكما أنها من وجهة نظر المهتمين بالبيئة نرى أنها جزء من البيئة وصورة مصغرة لها تظهر منها سمات وخصائص البيئة.[٥]

ويمكن أن تعرف المنظمة بأنها بناء اجتماعي هادف ينشئها أهالي المجتمع عندما يشعرون بأن هناك احتياجات معينة أو مشكلات لا يستطيعون مواجهتها وبالتالي فإنهم يسعون إلى تكوين مثل هذه المنظمات في حدود القوانين السائدة في المجتمع[٦] وفي إطار ما تقدم يمكن تحديد مجموعة من السمات تتميز بها المنظمة وهي:

- أنها وحدات Unit كيانات، بناءات اجتماعية، فهي بناء اجتماعي ينبثق منه بناءات فرعية لها وظائف واضحة بينها علاقات أفقية ورأسية محددة.
- يتم إنشاؤها بناءً على تخطيط مسبق على أساس علمي مدروس.[٧]
- وجود سلم من الأهداف ذات ترتيب وأولويات محددة بالمنظمة.
- يتكون بناء العمل على أساس التقسيم والقوة التنظيمية المتاحة ومسئوليات الاتصالات التي تتسم بالتخطيط ولا تتسم بالعشوائية.
- توجد مراكز قوة ومراقبة وتوجيه لموارد المنظمة تجاه تحقيق الأهداف وتقييم الأداء وقياس الفعالية التنظيمية وإعادة للتنظيم لرفع مستوى الكفاءة إذا تطلب الأمر.
- عملية إحلال مستمر بين الطاقة البشرية وأعضائها بالمنظمة، ويشمل ذلك العمليات المستمرة من الترقية والتدريب وغيرها.
- وتسعى لتحقيق أهداف عامة للمجتمع ولأعضائها.
- تقوم على أساس التفاعل بين العناصر المكونة لها على أساس التفاعل مع المجتمع المحيط بها.[٨] فهي تستمد بقائها من مساهمتها في إشباع احتياجات أهالي المجتمع وحل مشاكلهم.

- يعتبر نسقاً فرعياً يتعاون مع الأنساق الأخرى لتحقيق الهدف العالمي للنسق الكلي مِن خلال تعاون النسق الرأسي والأفقي بينها وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع.
- تتسم بالدينامية وتمول من قبل الأهالي والحكومة أو الاثنين معاً.

المنظورات المختلفة لدراسة المنظمات الاجتماعية:

وعلى ذلك يكون لدينا ثلاثة منظورات مختلفة لدراسة المنظمات الاجتماعية وهي:

- **المنظور البنائي:**

ويتمثل في دراسات "ماكس فيبر Max Wever" و"تالكوت بارسونز Talcott Parsons"، وينظر للمنظمة على أنها تجمع بشري ينشأ بقصد الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة.

ويمكننا أن نميز داخل هذا الاتجاه العام ثلاثة اتجاهات فرعية في النظر إلى المنظمة، ذلك أن البعض ينظر إلى المنظمة على أنها بناء هادف أي يسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة، وينظر فريق ثالث إلى المنظمة على أنها نسق اجتماعي له بناءه المتكامل والمتفاعل.

ويؤكد هذا المنظور على الاهتمام بمستويات العمل، وجماعاته، وتدرج السلطة والاتصال والعلاقات العامة داخل المنظمة.

- **المنظور السلوكي:**

ويتمثل في دراسات "هربرت سيمون Herbert Simon" و"هوايت W. Whyte" والفكرة المشتركة لدى السلوكيين هي أن المنظمة عبارة عن بيئة خاصة يختلف في محتواه وفي مداه تبعاً لدرجة انتمائهم إلى المنظمة.

وطبقاً لهذا المنظور يكون سلوك الإنسان داخل المنظمات ناتجاً عن ثلاث مجموعات من المتغيرات.

أولها: مجموعة العوامل الفردية التي تتعلق بالفرد.

وثانيهما: مجموعة المتغيرات المرتبطة بالجماعات الصغيرة التي تتكون بصفة غير رسمية داخل المنظمة.

وآخرهما: العوامل والمتغيرات التي تتصل بالتنظيم الرسمي في المنظمة.

- **المنظور الأيكولوجي:**

ويتمثل في دراسات "فيليب سلزنيك Selznick" و"ليبرسون Liberson"، وهذا المنظور أحدث من سابقيه، ويعتبر بمثابة رد فعل لإهمال الكتابات الكلاسيكية لتأثيرات ما يحيط بالمنظمة من عوامل ومتغيرات.

وهنا لا يكون التركيز على تأثير البيئة المحيطة بالمنظمة فقط، ولكن أيضاً على تأثير المنظمة في بيئتها المحيطة، والعلاقة بينها وبين المنظمات الأخرى، وخاصة وأن المنظمات التي لا تستجيب المؤثرات البيئية يقضي عليها بسبب العزلة لأنها بذلك تفقد أهم مقومات وجودها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة.

أهداف المنظمات:

إن من أهم سمات المنظمات الاجتماعية هو وجود أهداف خاصة لها، وهذه الأهداف الخاصة هي التي تميز بين المنظمات وغيرها من الجماعات الأخرى، ولابد أن تمتلك المنظمات قدراً من القوى التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية في ضوء التقسيم التالي:

- **الأهداف الاجتماعية:**

وتتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التي تتصف بالشرعية في المجتمع وهي التي تضمن الدعم المادي والأدبي للمنظمة من البيئة المحيطة على أساس أن المجتمع يعترف بأن هذه النظم تقدم له إشباعاً لبعض الحاجات الأساسية، خاصة وأن المنظمات الاجتماعية توجد إما لإشباع حاجات أو حل مشكلات للمواطنين، وأنها تقوم أساساً لتحقيق وظيفة اجتماعية هي مساعدة الوحدات التي تتعامل معها

(أفراد، جماعات، مجتمعات) على اكتساب أساليب سلوكية وقيم اجتماعية تدعيم قيامها بالأدوار الاجتماعية المنوطة بها.

- **الأهداف الخاصة بالعملاء:**

وهي التي ترتبط بعملاء المنظمة أو الجماهير التي تتلقى خدماتها، ولابد أن تكون هذه الأهداف مواكبة لاحتياجات الجماهير، كما يمكن بالتالي أن يصدق عليها ظاهرة التغير نتيجة تغير احتياجات هؤلاء الجماهير وتطلعاتهم الخاصة، وأن العملاء يلجأون للمنظمات متى أحسوا بأنها ترتبط بمقابلة حاجاتهم تبعاً لنوعيتهم ومجال عمل المنظمات التي يلجأون إليها.

وترتبط تلك الأهداف بتوفير الخدمات للعملاء وهي نوعان:

الأول منها: خدمات رئيسية: تتمثل في توفير المساعدات المادية أو المساعدات العينية كالملابس ووسائل المواصلات أو المساعدات في حالات الأزمات وتوفير البرامج الترويحية والاجتماعية والثقافية.

وثانيها: خدمات تكميلية: وتتمثل في تدريب العاملين في ميادين الرعاية الاجتماعية والمساهمة في عمليات التأهيل المهني والتشغيل للمحتاجين.

ومن ثم فإن تحقيق الهدف يرتبط بتقديم الخدمة وبأن تكون هذه الخدمة مرغوبة وتحظى بتأييد واهتمام العملاء.

- **أهداف المشاركين:**

وهذه الأهداف تتعلق بمن يشارك في استمرار المنظمة في المجتمع وخاصة في مجال التمويل، لأن وضع المنظمات لابد وأن يرتبط بالضرورة بمن يساهم في بقائها واستمرارها على اعتبار أن المنظمة مجموعة من الأفراد الذين لكل منهم هدفه الخاص ويتوقعون أن يساعدهم اشتراكهم في المنظمة من تحقيق تلك الأهداف ويؤدي تفاعلهم معاً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية وأهداف المنظمة في ارتباطها بأهدافه المجتمع من ناحية أخرى.

- **الأهداف المتعلقة بالنسق:**

هي الأهداف التي تضمن للمنظمة تحقيق توازنها واستقرارها، وهذه الأهداف قد تتضمن الموارد المالية أو البشرية أو التكامل بين الوحدات البنائية للمنظمة حتى لا تتعرض للأزمات التي تهدد استقرارها واستمرارها في المجتمع، خاصة وأن أي وظائف أساسية للمنظمة تتضمن: تحقيق الهدف، المحافظة على استمرار النسق، التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، الحفاظ على تكامل النسق.

- **الأهداف الثانوية:**

وهي الأهداف المرتبطة أو الناتجة عن الوظائف الأساسية مع المنظمة، وهي التي ليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة أو الخاصة بالمنظمة، وقد تكون هذه الأهداف منصبة على تكنيك الأداء أو أيديولوجية تحقيق الأهداف العامة.

مع مراعاة أن كل مجموعة من الأهداف السابقة ضرورية ومكملة بعضها البعض.

المشكلات التي تواجه منظمات الرعاية الاجتماعية:

تسعى المنظمة باعتبارها نسقاً اجتماعياً إلى تحقيق أهداف محددة وأثناء ذلك تواجهها بالضرورة معوقات تحول بينها وبين أفضل تحقيق ممكن لتلك الأهداف، ويترتب على ذلك حقيقة أساسية مؤداها أن الأهداف لا تنفصل عن معوقات تحقيقها.

ومن أهم المشكلات التي تواجه منظمات الرعاية الاجتماعية في تحقيق أهدافها ما يلي:

- **المشكلة الأولى:**

قلة الإمكانيات المتاحة (المالية- البشرية- التنظيمية)، بما يعوق منظمات الرعاية الاجتماعية عن تحقيق أهدافها بكفاءة.

- **المشكلة الثانية:**

عدم تحديد المنظمات لاحتياجاتها يؤدي إلى وجود معوقات، ومن هذه الاحتياجات ما يلي:

- الحاجة إلى تدريب العاملين في هذه المنظمات بما يتمشى مع ملاحظة التطور الذي يعتريها.
- الحاجة إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين الإدارة العليا بالمنظمة.
- الحاجة إلى وجود برامج متخصصة ومتنوعة ملائمة للعملاء تشبع احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم.
- الحاجة إلى اتخاذ القرار المناسب والفعال ومشاركة العاملين في ذلك.
- الحاجة إلى الإشراف السليم والدقيق على سير العمل.
- الحاجة إلى التقويم المستمر لنتائج العمل.
- الحاجة إلى وجود علاقات بين المنظمات وبعضها البعض في إطار المجتمع الكبير.
- الحاجة إلى تأييد المجتمع لبرامج وخدمات هذه المنظمات ضماناً لاستمرار تدعيم وتمويل المجتمع لها.

وإن عدم توافر هذه الاحتياجات للمنظمات يعوقها عن تحقيق أهدافها مما يقلل من كفاءة خدماتها.

- **المشكلة الثالثة:**

من المشكلات التي تواجه المنظمات أيضاً نقص الفنيين والخبراء والمتخصصين اللازمين للعمل بكفاءة في بعض المنظمات، مما يؤدي إلى التركيز على أنواع معينة من البرامج دون البعض الآخر بما لا يحقق أهداف المنظمات كاملة.

- **المشكلة الرابعة:**

التعارض بين القيم الإدارية "البيروقراطية" والقيم المهنية: فمن المعروف أن هدف المنظمة الاجتماعية هو خدمة عملائها، وغالباً ينشأ الصراع بين الممارسين المهنيين من ناحية ولائهم للقيم المهنية.

ومن ناحية أخرى قد تتعارض هذه القيم المهنية مع متطلبات العمل الإداري ونطاق المسئولية، والتمكن والتدرج الهرمي وكل هذا يعكس آثاره السلبية على برامج الرعاية الاجتماعية المقدمة للعملاء.

- **المشكلة الخامسة:**

وجود أشخاص غير مؤهلين مهنياً للعمل في المنظمة الاجتماعية، حيث تعتمد كثيراً من منظمات الرعاية الاجتماعية في عملها على وجود المتطوعين وأغلب هؤلاء الأشخاص من غير المتخصصين المهنيين، ومن هنا تنشأ كثيراً من المشكلات التي تنعكس آثارها السلبية على إنجاز الأهداف.

- **المشكلة السادسة:**

تغير الظروف البيئية بمعدل أسرع من تغيير أهداف المنظمات، حيث يشهد المجتمع المعاصر كثيراً من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما يؤدي إلى ظهور كثير من التشريعات والقوانين غير المتسقة غير أن المؤسسات الاجتماعية لا تشهد نفس المعدل في تغيير أهدافها، مثال ذلك المدارس التعليمية وعدم تمكنها من ملاحظة التطورات الفجائية بما يتناسب مع استخدام أساليب إدارية مناسبة ويعكس ذلك أثره بشكل واضح على إمكانيات تلك المؤسسات في تحقيق الغرض الذي قامت من أجله فعلاً.

- **المشكلة السابعة:**

القصور في المعلومات والبحوث الفنية: من المفروض أن تتاح أمام واضعي السياسة وتحديد الأهداف وبرامج تنفيذها ومعلومات كافية غير أن هذا غير متاح

في معظم المنظمات مما يعكس أثره على القرارات وتنفيذها ووصول الخدمة للعملاء بالصورة المطلوبة.

- **المشكلة الثامنة:**

التمويل: وهو من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الاجتماعية في سبيل تحقيقها لأهدافها، وتعتبر مشكلة عامة بالنسبة للمجتمع ككل وللمنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية.

- **المشكلة التاسعة:**

المعوقات الإدارية التقليدية: ويقصد بها المعوقات المرتبطة بالتوظيف والترقية والاختيار والتدريب وتعدد أجهزة الرقابة، ولكل منها مطالب معينة قد تتعارض مع طبيعة العمل... الخ.

- **المشكلة العاشرة:**

معوقات تتصل بالتنسيق والتكامل: وهي من أهم المعوقات التي تواجه المنظمة في تحقيقها لأهدافها، حيث يلاحظ عدم التنسيق والتكامل بين المنظمات بعضها وبعض من حيث الأنشطة والخدمات والإشراف مما يؤثر على طبيعة تقديم الخدمات للمستفيدين.

- **المشكلة الحادية عشر:**

مشكلة تحديد ور المدير في منظمات الرعاية الاجتماعية، ولعل ذلك يرجع إلى التداخل بين الأعمال والاختصاصات التي تتصل بكيفية إدارة هذه المنظمات من جهة والخدمات والبرامج والأنشطة التي تقدمها تلك المنظمات من جهة أخرى.[٦]

توجهات للإدارة في عالمنا المعاصر:

يمر العالم الآن بمرحلة جديدة تماماً تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائداً حتى سنوات قليلة، كذلك نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير

التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم- وعلى الصعيد التقني العلمي-شهد العالم طفرات هائلة أنتجت واقعاً جديداً يبدو للجميع أنه يقوم على التواصل والاتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية والشبكات الفضائية والإنترنت.

فالعالم يعيش الآن عصراً سمي في مرحلة "بعصر المعلومات Information"، ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة وأخيراً يطلق عليه البعض عصر المعرفة Knowledge Age، وفي جميع الأحوال، وبغض النظر عن التسمية، فإن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية Competitiveness كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

ونوضح فيما يلي أهيم السمات والملامح السائدة وانعكاساتها لتوجهات الإدارة:

١- توجهات بارزة لسيطرة سياسية واقتصادية وعسكرية للولايات المتحدة الأمريكية على العالم كله.

٢- توجهات ومشروعات تتصاعد لتطبيق اقتصاديات السوق في معظم دول العالم.

٣- توجهات واضحة ومشروعات تتصاعد لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية (المجموعة الأوروبية، مجموعة الأسيان، مجموعة APEC).

٤- مشاريع مطروحة لتجمعات اقتصادية جديدة في منطقة الشرق الأوسط.

٥- انطلاقات هائلة للتكنولوجيا في مختلف المجالات.

٦- سيطرة متصاعدة لتكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الإنتاج والأعمال والحياة.

٧- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق ميزان التنافسية للمنظمات والدول.

٨- الاتجاه لتكوين تحالفات بين المنتجين (المنافسين) لمواجهة المنافسة، واستثمار الفرص السوقية.

٩- الاتجاه نحو العالمية (الكونية) في مجالات الأعمال.

١٠- الدور المتصاعد للقطاع الخاص في مجالات التنمية والاستثمار في مختلف دول العالم.

١١- الاهتمام المتزايد بالعلم والبحث العلمي وتنمية الموارد البشرية.

وقد كان انعكاس هذه الأفكار والمفاهيم الإدارية الجديدة على منظمات الأعمال حاسماً، حيث تبينت المنظمات أن:

١- كل شيء حولها يتغير، وأيضاً كل شيء داخلها يتغير (أو يجب أن يتغير).

٢- ينشئ التغيير فرصاً لم تكن واردة أو بارزة ويثير عقبات ومخاطر بدرجات أشد وأخطر مما درجت الإدارة على التعامل معه.

٣- ولمواجهة المتغيرات والمحافظة على وجودها، كان حتماً أن تغير الإدارة مفاهيمها وأساليبها وتوجهاتها، ومن هنا برزت أفكار "الإدارة الجديدة" التي تقبل التغيير وتتعامل معه.

٤- تتبع الإدارة الجديدة استراتيجيات مختلفة تعتمد كلها في الأساس على العنصر البشري.

قضية التغيير التنظيمي:

- **تقديم التغيير المطلوب للمنظمة:**

تعتبر هذه القضية خاصة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديلاً أو تغييراً شاملاً في توجهاتها وأنشطتها، ومعظم المنظمات لا تميل إلى هذا النوع من التغيير وإنما تفضل القيام بالتعديل البطيء والذي لا يصاحبه أي مشكلات مع العاملين في المنظمة.

وعندما تختار المنظمة أن تقوم بتعديل أو تغيير جوهري في أنشطتها وتوجهاتها فإنها عادة ما تواجه بمخاطر كبيرة تتعلق بتغيير حضارتها ومستوى الأداء بها، ومن أشهر من كتب في عمليات التغيير هو كيرت لوين (Lewin, 1951) والذي يرى بأن أي تغيير لابد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

- مرحلة إذابة الثلوج Unfreezing.
- مرحلة التغيير Change.
- مرحلة إعادة التثليج Refreezing.

- مرحلة إذابة الثلوج Unfreezing:

ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل في المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير، فخلق الاستعداد لدى الأفراد أو لدى المنظمة للقيام بالتغيير هو الذي يطلق عليه عملية إذابة الثلوج. وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء. وإذا حدث هذا الإدراك لدى الأفراد فإن ذلك يؤهلهم لقبول مفهوم ضرورة القيام بتغيير السلوك أو الاستراتيجية الحالية. ولتدعيم هذا الإدراك فقد تستخدم بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواءاً في الأداء مثل: انخفاض معدل الربح، أو تقلص حصة المنظمة في السوق، فاستخدام تحليل الفجوة والذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي

باستخدام بعض المعايير كالربحية أو حصة المنظمة في السوق وبين الأداء المستهدف يمكن للمنظمة بإقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة.

- مرحلة التغيير Change:

وتتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ. ومن الضروري أن نفهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً. فقد تستغرق عدة شهور أو أحياناً عدة سنوات، وهناك عدة أساليب تتم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات والتي تساعد الإدارة في تدخلها لتطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.

- مرحلة إعادة التثليج Refreezing:

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير حضارتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة، وقد يتضمن ذلك تغيير بعض الأفكار أو القيم التي يؤمن بها العاملون في المنظمة.

وفي هذا الصدد فإن كوين يرى بأنه من الضروري أن يتم هذا التغيير بصورة مرحلية، ولذلك فإنه يطلق على هذه المراحل اسم التزايد المنطقي Logical Incrementalism ووفقاً له فإن هذه العملية تتضمن مرور المنظمة بالمراحل الآتية:

١- العمل على خلق بؤر للالتزام العالي من خلال اختبار الأفكار، وبناء النجاح في مجالات العمل المختلفة، وخلق درجة عالية من الثقة والقدرة على النجاح في الوقت المناسب.

٢- ضرورة تفادي دفع الأفراد إلى إجماعهم على أن الإستراتيجية الجديدة هي إستراتيجية ناجحة قبل اقتناعهم بها اقتناعاً كاملاً.

٣- محاولة دفع الأفراد إلى الاقتناع بأن أي بدائل لهذه الإستراتيجيات لن تحقق نفس الدرجة من النجاح للمنظمة.

٤- تركيز جهود رجال الإدارة في مختلف المستويات على بناء درجة من الالتزام العالي والإجماع على أن الإستراتيجية الجديدة هي أفضل من سابقتها وهي أيضاً أفضل بديل متاح.

٥- إعطاء الأفراد الذين يؤمنون بالإستراتيجية الجديدة دفعة معنوية عالية حتى يمكنهم العمل على إنجاحها أثناء عملية وضعها موضع التنفيذ الفعلي.

آفاق جديدة للإدارة في مصر:

نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به الإدارة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وصياغة مجتمع المستقبل اهتمت بعض الدول النامية برفع مستوى المقدرة الإدارية لتمكين الإدارة من الوصول إلى مستوى الوضوح والمقدرة المطلوبة لاتخاذ القرارات المحققة للتوقعات المتعلقة بمعدلات التنمية المطلوبة في تلك الدول التي تعاني من ندرة بعض العوامل الأساسية لعملية التنمية، في الوقت الذي تتسع فيه دائرة تطلعات تلك الدول بالنسبة لمعدلات التنمية المرضية.

ومن ثم على الإدارة عبء الموازنة بين تلك التطلعات والعوامل المتاحة عن طريق استغلالها لتلك العوامل بأكبر قدر من الكفاية، ومع أن الإدارة واحدة من عوامل التنمية الأساسية إلا أنها من أكثر العوامل أهمية وفاعلية نظراً لطبيعة الدور الذي تمارسه في استخدام عوامل التنمية الأخرى واستغلالها بأقصى معدلات الكفاية بمواجهة أهداف التنمية، وإذا اهتم بتنمية الإدارة على هذا النحو العديد من علماء السياسة والاقتصاد والإدارة والقانون والاجتماع، ولهذا تنوعت اهتماماتهم بالمقدرة الإدارية وتعددت مداخلهم للتنمية الإدارية، فمنهم من اهتم بحصر تحسين الكفاية الإدارية في الدول النامية عن طريق البناء الحكومي، ومنهم من اهتم بإلغاء التفاوت بين السياق السياسي للإدارة العامة في الدول النامية

والبناءات البيروقراطية المؤسسة فعلاً والتي تتسم بالطابع التقليدي ومنهم من اهتم بمشاكل الصراع بين الأبنية التقليدية القائمة والشخصيات المهيمنة عليها بين التغيير الملائم لحل المشكلة الإدارية.

ومنهم من اهتم بالدوافع الضرورية وإستراتيجيات الاتصال التي تؤدي لتقبل التغيرات الإدارية الضرورية لعملية التنمية، ومنهم من اهتم بالعوامل الاقتصادية وتفهم العلاقات بين القطاعين العام والخاص لتمكين الإدارات من تحقيق تقدمها، ورغم تنوع هذه الاهتمامات وتعدد مداخلها للتنمية الإدارية، إلا أنها تجمع على أهمية التخطيط لخطة التنمية الإدارية، ومع ذلك الاهتمام الواضح لدى البعض بأهمية التنمية المتكاملة الذي يواجه جميع المشاكل والضغوط لدى البعض بأهمية التخطيط المتكامل الذي يواجه جميع المشاكل والضغوط المعوقة للمقدرة الإدارية في الدول النامية، بحيث تراعى فيه أهمية ترابط الأبعاد المتعددة لعملية التنمية الإدارية بالقدر الذي يتيح الفرص الملائمة لرفع المقدرة الإدارية لأعلى مستويات الكفاية الإدارية المتطورة وذلك من خلال الاعتبارات التالية:

١- فمن الضروري للإدارة أن تنظر لأسلوب الحياة في مجتمع المستقبل على أنه عملية اجتماعية مشتملة على الأشغال المادية، والقيم التي تطبع الحياة في هذا المجتمع، والإدارة بذلك ترفع وجهة النظر التي تؤكد على بعد واحد ويصير ضمن واجباتها اكتشاف العلاقة بين الثورة التكنولوجية وطابع النظام الاجتماعي لكي تتوفر لها المقدرة على صياغة عنصر مجتمع المستقبل وأسلوب الحياة فيه وترشيد إنسان المستقبل نحو إغراء في الحياة، وأهداف التغير الاجتماعي.

٢- تنمية مشاعر الولاء والانتماء من الإعطاء لمتطلبات لدعم التفاعل الإيجابي ونفي مظاهر السلوك المغترب المتمثلة في:

* المحاورة غير الواعية والعشيرية.
* وصور الانسحاب والتبلد المختلفة.

* وحالات التمرد والتوتر التي تكون بمثابة رد فعل أضعف رابطتهم بالجماعات والتنظيمات.

٣- مواجهة متطلبات الإنتاج والخدمات والاستهلاك، لمواجهة الاحتياجات الفعلية للمجتمع وحاجات الجماهير سعياً منها للحد من ظهور الظواهر الطفيلية مثل السوق السوداء والفساد لظروف مجتمع المستقبل.

وبذلك تستطيع الإدارة أن تسهم في صياغة مجتمع المستقبل بعد إجراء التغييرات النوعية اللازمة لعناصر البناء الإداري بحيث تصير الإدارة في المستقبل قادرة على مواجهة مظاهر الاغتراب المهنية لصور الصراع في كافة مجالات الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والشخصية، وبحيث تصير قادرة على تحقيق دورها في صياغة مجتمع المستقبل، ومواجهة تطلعاته المتعلقة بالتقدم في إطار التوازن الديناميمي.(١٢)

المراجع المستخدمة

١- محمد نصر مهنا: الإدارة العامة الحديثة، تحليل الخبرات مجموعة مختارة من الدول، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨) ص٢٧.

٢- نبيل محمد صادق: تنظيم المجتمع- مدخل إسلامي، (القاهرة، ١٩٨٣)، ص٢٠٨.

٣- محمد شمس الدين: العمل مع الجماعات، (مرجع سابق) ص١٨٦.

٤- أشرف محمود غيث، عن فوزي بشري وآخرون: المعطيات النظرية لدراسة المنظمات، (القاهرة، ١٩٨٦) ص٩.

٥- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٢) ص٥٩١.

٦- محمد رفعت قاسم: تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، نماذج تطبيقية، (القاهرة، دار الثقافة المصرية، ١٩٩٩) ص٥٢.

٧- رشاد أحمد عبد اللطيف: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٥) ص٥٢.

٨- فريد راغب النجار: التنظيم والعمليات الإدارية والتنظيمية، (الإسكندرية، بدون ذكر سنة النشر) ص١٢٦.

٩- ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، (مرجع سابق) ص ص٩٣-٩٨.

١٠- علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، (القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨) ص٣.

١١- إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨)، ص ص٣٠٣-٣١٩.

١٢- السيد علي شتا: الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، (القاهرة، مكتبة الإشعاع، ١٩٩٩) ص٣٧.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

١- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، ١٩٨٤.

٢- إبراهيم عبد الهادي المليجي: استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٣- أحمد إبراهيم حمزة، نادية زغلول سعيد: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، ١٩٩٦.

٤- أحمد صقر عاشور، علي الشرقاوي: الإدارة والنظم والعمليات والممارسات، الإسكندرية، دار النهضة الجامعية، ١٩٩١.

٥- أحمد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة الإشعاع، بدون ذكر سنة نشر.

٦- أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٠.

٧- أحمد مصطفى خاطر: الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٠.

٨- أردواي تيد (ترجمة: علي كامل بدران): الإدارة- هدفها وإنجازها، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٧٧.

٩- إسماعيل السيد: الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨.

١٠- أشرف شريت، محمد حلاوة: المدخل إلى العلوم النفسية، مطبعة البحيرة، دمنهور، ٢٠٠٧.

١١- أشرف محمد شريت، محمد السيد حلاوة: علم النفس الصناعي، مطبعة البحيرة، دمنهور، ٢٠٠٧.

١٢- أشرف محمود غيث، عن فوزي بشري وآخرون: المعطيات النظرية لدراسة المنظمات، القاهرة، ١٩٨٦.

١٣- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، ٢٠٠١.
١٤- إيهاب صبيح محمد رزيق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، القاهرة، سلسلة الإدارة في أسبوع، ٣، ٢٠٠١.
١٥- إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة- الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
١٦-بيتر دراكر (ترجمة: محمد عبد الكريم): الإدارة (المهام- المسئوليات- التطبيقات)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥.
١٧-تأليف مالكون بيل ترجمة فارس السويركس: الإدارة في أسبوع، بين الأفكار الدولية، ١٩٩٨.
١٨-جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، القاهرة، المكتب المصري، ١٩٧٥.
١٩-جميل أحمد توفيق: مذكرات إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٥.
٢٠-جيمس متريس بلاك: ترجمة عبد الحكيم ثابت، مراجعة وتقديم محمد توفيق رمزي، كيف تكون مديراً ناجحاً، دار قباء للطباعة والنشر، ١٩٩٩.
٢١-حسن أحمد توفيق: الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٣.
٢٢-حسن عماد مكاوي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣.
٢٣-رشاد أحمد عبد اللطيف: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٥.

٢٤- رياض أمين حمزاوي، طلعت مصطفى السروجي: إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣.
٢٥- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٨.
٢٦- سعد عيد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نظري الإسكندرية، دار النهضة الجامعية، ١٩٩٠.
٢٧- سليمان اللوزي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، ١٩٩٨.
٢٨- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط١، دار المعرفة بمصر، ١٩٧٥.
٢٩- السيد علي شتا: الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، القاهرة، مكتبة الإشعاع، ١٩٩٩.
٣٠- سيد محمود الهواري: الإدارة والأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣.
٣١- صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٢.
٣٢- عادل حسن: إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٥.
٣٣- عبد التواب هديب، السيد محمود زكي: القيادة، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة.
٣٤- عبد السلام بدوي: الرقابة على المؤسسات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٦٥.
٣٥- عبد الغني بسيوني: أصول علم الإدارة، القاهرة، ١٩٩٠.
٣٦- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: أصول علم الإدارة، القاهرة، ط٢، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٣.

٣٧- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨.

٣٨- عبد الهادي الجوهري: علم الإدارة- مفاهيم وقضايا، ط١، دار المعارف، ١٩٨٣.

٣٩- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١.

٤٠- علي السلمي وآخرون: أساسيات الإدارة، القاهرة، دار الكتب المصرية، ١٩٩١.

٤١- علي السلمي: التخطيط والمتابعة (بدون ذكر سنة نشر).

٤٢- علي السلمي: الحوافز والدوافع، القاهرة، منظمة العلوم العربية، ١٩٨٤.

٤٣- علي السلمي: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٦.

٤٤- علي السلمي: العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، منشورات الأهرام الاقتصادي، القاهرة، ١٩٦٨.

٤٥- علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

٤٦- علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٧.

٤٧- علي عبد الرازق جلبي وآخرون: علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.

٤٨- علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٤.

٤٩- عمرو وصفي عقيلي: الإدارة- أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧.

٥٠- غريب محمد سيد أحمد: علم اجتماع الاتصال والإعلام، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٠.

٥١- فريد راغب النجار: التنظيم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الإسكندرية، بدون ذكر سنة النشر.

٥٢- كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٥.

٥٣- كمال حمدي أبو الخير: العملية الإدارية والتطبيق الإداري، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

٥٤- كول بليس جراهام، استيفن دبليوهانز (ترجمة: محمد عبد الكريم): إدارة المنشآت العامة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ١٩٩٦.

٥٥- ماهر أبو المعاطي علي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الصفوة بالفيوم، ط١، ٢٠٠٠.

٥٦- ماهر أبو المعاطي: إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي، ط١، ٢٠٠٠.

٥٧- محروس محمود خليفة: ممارسة الخدمة الاجتماعية ودراسات في التغير المخطط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢.

٥٨- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

٥٩- محمد رفعت قاسم: تقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، نماذج تطبيقية، القاهرة، دار الثقافة المصرية، ١٩٩٩.

٦٠- محمد سعيد أحمد: بحث في إدارة القطاع العام كأحد مداخل التطوير الإداري، مؤتمر القادة الإداريين، مطبعة التقدم، القاهرة، ١٩٦٥.

٦١-محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٧١.

٦٢-محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتب المصري الحديث، ط٢، ١٩٧٣.

٦٣-محمد شريف دولار: التغير لماذا وكيف- دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية في التسعينات، دار غريب للطباعة، بدون ذكر سنة النشر.

٦٤-محمد شمس الدين أحمد: العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، القاهرة، ١٩٨٢.

٦٥-محمد عبد الحميد: الاتصالات في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، القاهرة، دار الكتب، ٢٠٠٠.

٦٦-محمد عبد الحي نوح: الطرق المهنية لتنظيم المجتمع، دار الفكر العربي، ط١، ١٩٩٨.

٦٧-محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط٣، ١٩٩٢.

٦٨-محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم- مدخل للتراث والمشكلات-الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٣.

٦٩-محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ١٩٧٢.

٧٠-محمد مختار عثمان: مبادئ علم الإدارة العامة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ط١، ١٩٩١.

٧١-محمد نصر مهنا: الإدارة العامة الحديثة، تحليل الخبرات مجموعة مختارة من الدول، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨.

٧٢-محمد يسري إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٧٣-منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٦.

٧٤-نادية زغلول سعيد، أحمد إبراهيم حمزة: أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، قسم التخطيط الاجتماعي، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان، ١٩٩٦.

٧٥-نبيل محمد صادق: تنظيم المجتمع- مدخل إسلامي. القاهرة، ١٩٨٣.

٧٦-نعمات محمد الدمرداش: إدارة المنظمات الاجتماعية، القاهرة، ١٩٩٦.

٧٧-نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط١، العلوم للرياض، ١٩٨٠.

٧٨- هالة منصور: الاتصال الفعال، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٠.

79- Alon Han Coke: Communication, London, 1971.

80- Gerhard J., Hanneman, William J., Mcewen, Communication and Behavior, AD Isonwesley Publishing Company, 1975.

81- J.A.C. Brownm The social Psychology of Industry, C. Nicholls and Company, Ltd. Setin Monotype Times, Great Britain, 1974.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

